

موسوعة القيادة الشبابية العالمية – المجلد الأول

القيادة الحديثة والتحول السياسي: بناء الفكر الاستراتيجي القيادي للقرن
21 – في ضوء تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان



أ.د. زينب وحيد دحام وآخرون

ISBN 978-9922-29-108-6

© Polilingua Publishing House, 2025

القيادة الحديثة والتحول السياسي:
بناء الفكر الاستراتيجي القيادي للقرن 21 – في ضوء تجربة سمو
الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان



تأليف: الأستاذ الدكتور زينب وحيد دحام وآخرون
استاذة القانون الدولي والعلاقات الدولية في
كلية القانون والعلاقات الدولية وإدارة الأعمال – جامعة ايبلاخان الكازاخستانية للعلاقات
الدولية واللغات العالمية وجامعة دبلي ستي يونفريستي في ايرلندا
© Polylingual Publishing House, 2025

ليست الإمارات في قلبي وطناً ثانياً كما يقولون، بل هي وطني مناصفةً مع العراق؛ لا تفاضل بينهما في الحب، ولا مزاحمة في الولاء، ولا تفاوت في الانتماء. فكما تنبض بغداد في شراييني بعبق التاريخ وذاكرات الطفولة، تنبض أبوظبي في قلبي بأمان الحاضر وحلم المستقبل. أنا ابنة الأرض التي أنجبني، وابنة الأرض التي احتضنتني، وفيني من الوفاء ما يتسع لوطنين، ومن الحب ما يُظلل علمين، ومن الولاء ما يعانق رايتين، كلٌّ منهما تعني لي الحياة".

المؤلف

فريق البحث والترجمة

لم يكن لهذا الكتاب أن يصل إلى صيغته الحالية وانتشاره الأكاديمي الواسع لولا الجهود القيّمة التي بذلها فريق دولي مرموق من الأكاديميين والخبراء. فقد ساهم في هذا العمل نخبة من الجامعات المرموقة في كازاخستان، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وأستراليا، وإندونيسيا، وروسيا، حيث أدى كل منهم دورًا محوريًا في توسيع أثر هذا الكتاب خارج الحدود اللغوية والثقافية.

لقد جاءت ترجماتهم إلى أربع لغات أكاديمية أساسية – الإنجليزية، والكازاخية، والفرنسية، والروسية – لا كمجرد تحويل لغوي، بل كمساهمة علمية واعية حرصت على الحفاظ على العمق والدقة الفكرية للنص الأصلي. وقد أنجزت كل ترجمة بروح أكاديمية عالية، بما يضمن وصول مضامين الكتاب ورسالته إلى جمهور أكاديمي متنوع حول العالم.

كما قدّم أعضاء الفريق آراءً نقدية وعلمية بناءة، أضافت إلى محتوى الكتاب عمقًا جديدًا، وأكدت على أهميته في ميادين دراسات القيادة، والعلوم السياسية، والعلاقات الدولية، والدبلوماسية، والقانون.

تمثل هذه الشراكة نموذجًا يُحتذى به في التضامن الأكاديمي والحوار العلمي الدولي. وقد عكست مساهماتهم روح العمل الجماعي والقيم التي يسعى هذا الكتاب إلى ترسيخها، وهي: التفكير الاستراتيجي، والقيادة التحويلية، والتعاون العالمي.

إلى كل فرد من هذا الفريق الاستثنائي: شكرًا لكم على تحويل هذا المشروع إلى إنجاز أكاديمي عالمي بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

الجامعات المشاركة من مختلف دول العالم

بريطانيا :

البروفيسور كريستيان كونيرت

أستاذ الأمن الدولي في جامعة مدينة دبلن

وأستاذ الشرطة والأمن، ومدير المركز الدولي للشرطة والأمن، جامعة جنوب ويلز

فرنسا :

د. محيي الدين الشحيبي

أستاذ القانون والسياسات الخارجية في باريس.

أستراليا :

علم صالح، محاضر أول في السياسة والعلاقات الدولية،

مركز الدراسات العربية والإسلامية، الجامعة الوطنية الأسترالية.

أندونيسيا :

أ. م. د. أبريفان

رئيس قسم العلاقات الدولية

جامعة أندالاس، سومطرة الغربية، إندونيسيا

كازاخستان :

جامعة أبلای خان الكازاخستانية للعلاقات الدولية واللغات العالمية

أ.د. سليمة قونانباييفا: رئيسة جامعة أبلای خان الكازاخستانية للعلاقات الدولية

واللغات العالمية

أ.د. دانا كونانباييفا - نائبة رئيس الجامعة للتطوير الاستراتيجي

أ.م.د. نور الدين كودايبييرجينوف - عميد كلية العلاقات الدولية والقانون

والأعمال

أ.م.د. جولتشيهر نوروزوفا- رئيسة قسم القانون

أ.م.د. تويغانبايما أجينا يركينوفنا- رئيسة قسم العلاقات الدولية

الجامعة الابتكارية في أوراسيا

المحاضر الأول م.عباس وحيد، كلية الهندسة، قسم الهندسة والتكنولوجيا الصناعية.

روسيا:

يفغينيا بروكوبتشوك محللة في مركز الدراسات الأوروبية والدولية الشاملة في الجامعة

الوطنية للأبحاث - المدرسة العليا للاقتصاد.

م. بوليانسكايا أولغا -ماجستير نفط وغاز - جامعته تامبوف التقنية الحكوميه

TSTU

م.حسين دحام -طالب دكتوراه هندسة معماري- جامعته تامبوف التقنية الحكوميه

TSTU



تقديم رئيسة الجامعة

في لحظةٍ يختلط فيها الفخر بالاعتزاز ،
ويتحدّ فيها العلم مع الرؤية، يسعدنا في
جامعة كازاخ أبلاي خان للعلاقات الدولية
واللغات العالمية أن نقدّم إلى المجتمع
الأكاديمي هذا العمل البحثي المتفرد،
الذي يجسّد قمة التلاقى بين القيادة
المعاصرة والتفكير الاستراتيجي التحويلي،
من خلال هذا الكتاب:

القيادة الحديثة والتحول السياسي:

بناء الفكر الاستراتيجي القيادي للقرن الحادي والعشرين - في ضوء تجربة سمو

الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

إن هذا الكتاب لا يُعدّ مجرد دراسة أكاديمية، بل هو وثيقة معرفية متعددة الأبعاد،
تغوص في أعماق شخصية قيادية استثنائية استطاعت أن توازن بين الأصالة والتجديد،
وبين الحزم الإنساني والبصيرة المستقبلية، لتكون نموذجًا عالميًا يُحتذى به في القيادة
السياسية وبناء الدولة.

ونظرًا لأن الرسالة العلمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التعاون الدولي الرفيع
المستوى، فإن أسرة الجامعة تفخر بأن هذا العمل قد اكتسب بُعدًا دوليًا من خلال
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية لدينا في ترجمته إلى خمس لغات عالمية، بالتعاون مع
نخبة من الأساتذة والخبراء من جامعات مرموقة في بريطانيا، فرنسا، أستراليا،

كازاخستان، لبنان، إيطاليا، وروسيا وهو ما جعل منه عملاً جماعياً دولياً يعكس روح التعاون الأكاديمي العالمي.

وقد تم اعتماد هذا الكتاب رسمياً كمنهج دراسي في عدد من الجامعات الدولية، وهو دليل ساطع على رصانته العلمية وقيمته التعليمية في مجالي القانون والعلوم السياسية، خاصة في ظل الحاجة الملحة لتحديث البرامج التعليمية بما يتوافق مع التحديات الحديثة وتطور مفاهيم القيادة.

إننا في جامعة كازاخ أبلای خان للعلاقات الدولية واللغات العالمية، نفخر بأن نكون في طليعة المؤسسات التعليمية التي تسهم في تحديث مناهج القانون والعلوم السياسية بروح تعليمية تفاعلية، متعددة اللغات، وعالمية التوجه، وأن يكون لجامعتنا الدور القيادي في بناء معرفة قانونية جديدة تخدم الأجيال القادمة.

هذا الكتاب ليس مجرد دراسة... إنه برهان على أن القيادة يمكن أن تُدرّس، وأن الرؤية يمكن أن تُنقل، وأن التعليم قادر على صناعة المستقبل. كل الشكر والتقدير لفريق العمل في جامعتنا والجامعات الدولية، ولكل من ساهم في إخراج هذا العمل بالمستوى الذي يليق بمكانته ومضمونه.

أ.د. سليمة قونانباييفا

رئيسة جامعة أبلای خان الكازاخستانية للعلاقات الدولية واللغات العالمية

هذا الكتاب ليس مجرد كتاب عن القيادة...

بل هو مرآة تعكس مستقبل الحكم الواعي والإنساني.

الأستاذ الدكتور كريستيان كاونرت

أستاذ الأمن الدولي ومدير المركز الدولي للشرطة والأمن – جامعة جنوب ويلز،
المملكة المتحدة

في وقتٍ أصبح فيه العالم بحاجةٍ متزايدةٍ إلى قادةٍ أخلاقيين، يقدم هذا العمل نموذجًا
حيًا للفكر الذي يُلهم ويُثري المعرفة.

الدكتور أ. أبريفاني

رئيس قسم العلاقات الدولية – جامعة أندالاس، سومطرة الغربية، إندونيسيا

دراسة متعددة الأبعاد تُحوّل فلسفة الشيخ خالد إلى تجربةٍ يمكن تعلمها، وتطبيقها،
وتحويلها إلى واقعٍ ملموس.

الدكتور عَلم صالح

أستاذ محاضر أول في السياسة والعلاقات الدولية – الجامعة الوطنية الأسترالية

حول الكتاب:

يمثل هذا الكتاب نقلة نوعية في الأدبيات الخاصة بالقيادة السياسية المعاصرة، إذ يجمع بين النظرية والتطبيق في دراسة القائد الحديث - سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. ومن خلال تحليل الذكاء العاطفي، والقوة الناعمة، والتوسع الاستراتيجي في تمكين الأفراد، يقدم هذا العمل نموذجًا عالميًا للقيادة يُدرّس حاليًا في أرقى الجامعات حول العالم.

يُتيح الكتاب للطلبة فهم المفاهيم المعقّدة بسهولة وعمق من خلال أمثلة عملية وبمبسّطة، كما يُرَفّد بـمواد داعمة تُيسّر عملية التعلّم لكلّ من المدرّسين والطلبة، بما في ذلك ملحق تطبيقي يُسهّم في تحويل المعرفة النظرية إلى مهارات قيادية قابلة للتطوير. وقد تُرجم الكتاب إلى عدّة لغات عالمية - الإنجليزية، والفرنسية، والروسية، والكازاخية - لأغراض تدريسه في الجامعات المرموقة حول العالم بناءً على طلبها، كما نال اعترافًا أكاديميًا واسعًا من الخبراء والعلماء المتخصّصين في القيادة والتحوّل السياسي.

تمهيد:

هذا الكتاب يقدم مزيجًا متوازنًا من الطرح النظري والتحليل العملي لتطور مفهوم القيادة في القرن الحادي والعشرين، بالاستناد إلى التجربة الواقعية والمعاصرة لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. يجمع بين أسس علم القيادة، وأدوات التمكين الاستراتيجي، ونماذج التأثير الإنساني المستند إلى الذكاء العاطفي والقوة الناعمة.

يتضمن الكتاب ملحقاتًا تطبيقية شاملاً، يساعد الطلبة والاساتذة في استخدام نظريات القيادة بأسلوب عملي وتفاعلي، بما يساهم في تحويل المعرفة إلى مهارات قيادية قابلة للقياس والتطوير.

يمثل هذا العمل دعوة إلى تجديد الفكر العالمي في القيادة، من خلال إبراز نموذج إماراتي شاب يجمع بين الأصالة والرؤية العالمية.

تبرز أهمية هذا الكتاب من خلال إدراك واعتماد عدد من الجامعات العالمية المرموقة لقيّمته الأكاديمية، حيث يُعد مرجعًا تعليميًا متميزًا بفضل ما يتضمنه من أمثلة تطبيقية تساعد الطلبة على فهم المفاهيم المعقدة بسهولة ويسر، إلى جانب ملحق تطبيقي شامل يُسهّل العملية التعليمية على كلّ من الأستاذ والطالب.

وقد تم اعتماد هذا الكتاب كمقرر دراسي في عدد من الجامعات الدولية حتى قبل صدور طبعته الأولى. وتضم قائمة الدول التي اعتمدت هذا الكتاب ضمن مناهجها التعليمية: المملكة المتحدة، أيرلندا، فرنسا، أستراليا، اندونيسيا، كازاخستان، لبنان، وإيطاليا (روما)، روسيا، جمهورية التشيك (المعهد الدبلوماسي) ما يعكس الانتشار الأكاديمي الواسع الذي حققه.

ولتعزيز الفائدة منه على نطاق أوسع، ساهمت هذه الجامعات في ترجمة الكتاب إلى عدة لغات، شملت:

الطبعة الأصلية: باللغة العربية.

اللغات المترجم إليها:

- الإنجليزية
- الفرنسية
- الروسية
- الكازاخية

وتُعد هذه الترجمات، إلى جانب اعتماده الأكاديمي، خطوة بالغة الأهمية في نشر الأفكار والمضامين التي يتناولها الكتاب، بما يسهم في توسيع دائرة تأثيره على المستوى العالمي في ميادين التعليم العالي والبحث الأكاديمي.

تأييدات أكاديمية دولية من جامعات عالمية مرموقة

تأتي هذه التأييدات الأكاديمية لتعبّر عن الاعتراف بقيمة هذا المؤلف من حيث الفكرة والمنهج والمحتوى، ولتبرز ما يقدمه من رؤية جديدة في بناء الفكر القيادي الاستراتيجي، في ضوء تجربة معاصرة ثرية.

إن تنوّع الخلفيات الأكاديمية للموقعين، وتعدد انتماءاتهم الجغرافية، يعكس الطابع العالمي لهذا العمل، ويؤكد أن موضوعه يمسّ قضايا جوهرية في السياسة، والقانون، والقيادة، والتنمية الفكرية.

نأمل أن تمثّل هذه الشهادات حافزاً إضافياً للطلبة والباحثين لاكتشاف مضمون الكتاب، والانخراط في حوار علمي مفتوح حول مفاهيم القيادة الحديثة والتحول السياسي في القرن الحادي والعشرين.



بريطانيا

أقدّم دعمي الكامل لهذا الكتاب الرائع، الذي يقدّم تحليلاً غير مسبوق لشخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان وأسلوبه القيادي. ففي عالمٍ تزداد حاجته إلى القادة أصحاب الرؤى، يُعد هذا العمل ضرورياً لفهمنا للحكم الحديث والقيادة التحويلية.

لقد جمعت الدكتورة زينب وحيد دحام ببراعة بين التحليل السياسي، والرؤى السلوكية، والدراسة النفسية، لتقدّم رؤية شاملة عن سمو الشيخ خالد، ليس فقط كقائد بارز في العالم العربي، بل كنموذج لنوع جديد من القيادة. ويكشف هذا النهج المتعدد الأبعاد

كيف يوازن ببراعة بين تحديات المسؤولية والذكاء العاطفي، مما يهيئ الطريق أمام قادة المستقبل ليتعلموا من تجربته.

ما يجعل هذا الكتاب متميزاً بحق هو تركيزه على فلسفة القيادة المعاصرة. إذ يتجاوز السير الذاتية التقليدية ليصنع دراسة حالة حيّة تُلهِم وتُعلِّم في آنٍ واحد. إنه مرجع جاذب للباحثين والممارسين والطلبة على حدّ سواء، ويُعد مناسباً لإدراجه في المقررات الدراسية في مجالات العلوم السياسية، ودراسات القيادة، والعلاقات الدولية. في عصر تتسارع فيه التغييرات وتشتد فيه حالات عدم اليقين، فإن الأفكار المستخلصة من فلسفة الشيخ خالد لا تكتفي بكونها ذات صلة، بل تُعد ضرورية. ويُشكّل هذا الاستكشاف العميق للقيادة فرصة فريدة للقراء للتفاعل عن كثب مع نموذج حكم يضع الإنسانية والابتكار ورفاه المجتمع في الصدارة.

إن هذا الكتاب يُعد إضافة لا تُقدَّر بثمن إلى أدبيات علم القيادة، ويجب أن يُعتمد على نطاق واسع في التدريس الجامعي حول العالم. فهو مرجع لفهم الديناميات السياسية المعاصرة، ومناورة إلهام لأجيال القادة في المستقبل في جميع أنحاء العالم.

البروفيسور كريستيان كونيرت

أستاذ الأمن الدولي في جامعة مدينة دبلن

وأستاذ الشرطة والأمن، ومدير المركز الدولي للشرطة والأمن، جامعة جنوب ويلز



أستراليا

تعيد هذه الدراسة الرائدة تعريف تحليل القيادة من خلال عدسة متعددة التخصصات،

حيث تمزج بين المناهج السياسية والسلوكية والخطابية لتحليل الحوكمة الحديثة. من خلال استكشاف سمات القيادة التحويلية، والحسم المتوازن مع التعاطف، والترابط بين القيادة والرفاه المجتمعي، تقدم الدراسة أطراً أساسية لتأهيل قادة القرن الحادي والعشرين. يُعد هذا العمل مرجعاً أساسياً للأكاديميين والممارسين الذين يسهمون في تشكيل نماذج الحكم المستقبلية.

عَلَم صالِح، محاضر أول في السياسة والعلاقات الدولية،
مركز الدراسات العربية والإسلامية، الجامعة الوطنية الأسترالية.



يمثل هذا الكتاب مقارنة مختلفة وأسلوباً مغايراً تماماً في متطلبات صياغة أسس البرمجة العملية الدبلوماسية والقانونية. فهو يُعد بمثابة حجر الأساس الافتتاحي لتقديم نموذج تعليمي تفاعلي قائم على الحضور المادي والمعنوي لكوادر بشرية متنوعة، في ظل مناخ يسوده الشك، وانتشار تصوّر واسع بوجود قصور بين الدول في مجال المدارس الدبلوماسية، واتساع الفجوات في الأداء بين الدول. قد يُمثّل هذا الكتاب المبادئ الأولى والراسخة في ترسيخ اليقين بنظريات التعليم الدبلوماسي، وفي نسج نسيج السياسة الخارجية بطريقة إيجابية وتشاركية، ضمن إطار من المرونة النفعية المتوازنة بدقة بين اللغة التعبيرية والدلالية، والترجمة العملية والمباشرة، لإعداد الكوادر الطلابية والبشرية المؤهلة لدخول ميدان العمل الدبلوماسي والسياسي، وتحقيق مجتمع إنساني متوازن.

ينقل المؤلف تجربة إنسانية متميزة في بضع صفحات من كتاب، ويأمل في نشرها من خلال جهد ثقافي وعلمي متجسد بالوعي والإتقان.

د. محيي الدين الشحيبي

أستاذ القانون والسياسات الخارجية في باريس.



اندونيسيا

يستكشف هذا الكتاب الثاقب طبيعة القيادة المتغيرة في عالم اليوم سريع التوتيرة. تستند الدكتورة زينب وحيد دحام إلى تجارب وفكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان الاستشرافي لتقديم دروس قيمة في القيادة الاستراتيجية والتحويلية. ويوفر الكتاب رؤى أساسية لأولئك الذين يتعاملون مع شؤون الحوكمة الحديثة، مسلطاً الضوء على أهمية التكيف والرؤية والابتكار في دفع عجلة التحول السياسي. ويُعد هذا الدليل مصدراً لا غنى عنه للقادة الطامحين والمخضرمين الذين يسعون لإعادة تعريف منهجياتهم في القرن الحادي والعشرين.

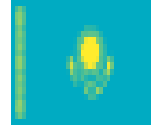
كما يُحلّل الكتاب أسلوب القيادة لدى الشيخ خالد، كاشفاً عن بُعد نظره الاستراتيجي، وذكائه العاطفي، وحوكمته الابتكارية. ويُبرز مساهماته البارزة في مجالات الأمن والتنمية والدبلوماسية والجهود الإنسانية، حيث أسهم في إعادة تشكيل نماذج القيادة التقليدية على المستويات الإماراتية والخليجية والعالمية. ومن خلال تقديم منظور فريد

لنموذج القيادة العربية الذي يجمع بين احترام القيم الثقافية والتعامل مع التحديات العالمية، يُقدّم هذا العمل فرصة تعليمية للأجيال القادمة. إن منهجه المتعدد التخصصات وتطبيقاته العملية يُثريان دراسات القيادة، ويجعلانه مصدر إلهام للقادة والباحثين والطلبة على حد سواء. وفي النهاية، يُبرز الكتاب الحاجة إلى أن يمزج القادة بين الحوكمة الأصيلة ومتطلبات المجتمع المعاصر، مما يجعله قراءة ضرورية لكل من يهتم بالقيادة الحديثة والتحوّل السياسي.

الدكتور أ. أبريفان

رئيس قسم العلاقات الدولية

جامعة أندالاس، سومطرة الغربية، إندونيسيا



كازاخستان

يمثل هذا الكتاب مرجعًا أكاديميًا حديثًا، يجمع بين الأسس النظرية والتحليل التطبيقي، عبر إعادة صياغة نظريات القيادة من خلال دراسة شخصية سياسية حقيقية، متمثلة في سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. ويُعد تحوّلًا نوعيًا في تصميم البرامج التعليمية. وتكمن قيمة الكتاب المضافة في الملحق التطبيقي الواقع في نهايته، والذي يحوّل المفاهيم النظرية إلى أدوات تعليمية تفاعلية، مما يجعله نموذجًا متقدمًا يواكب متطلبات التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين.

جامعة أبالاي خان الكازاخستانية للعلاقات الدولية واللغات العالمية تفخر بالمشاركة في هذا المشروع الدولي الذي يعكس دور الجامعات الكازاخية في تطوير المعرفة

الأكاديمية على المستوى العالمي.

أ.د. دانا كونانباييفا - نائبة رئيس الجامعة للتطوير الاستراتيجي

أ.م.د. نور الدين كودايبيرجينوف - عميد كلية القانون والعلاقات الدولية

أ.م.د. جولتشيهر نوروزوفا- رئيسة قسم القانون

أ.م.د. تويغانباييفا أجينا يركينوفنا- رئيسة قسم العلاقات الدولية

نبذة عن جامعة ابيلا خان للعلاقات الدولية واللغات العالمية الكازخية وتاريخها

العريق 1941

Kazakh Ablai Khan University of International Relations & World
Languages



يرتبط تاريخ تأسيس وتطور جامعة أبلای خان الكازاخية للعلاقات الدولية واللغات العالمية ارتباطاً وثيقاً بمسيرة تعليم اللغات الأجنبية في جمهورية كازاخستان. فمنذ انطلاقته الأولى خلال الحقبة السوفييتية عام 1941، فتحت الجامعة صفحة جديدة في تاريخها العلمي بعد حصولها على المكانة الجامعية، لتغدو اليوم منارة أكاديمية بارزة في آسيا الوسطى

وتقوم رؤية الجامعة على مبدأ جوهري يتمثل في الجمع بين أفضل الممارسات العالمية المعاصرة، وبين التقاليد التربوية العريقة التي أرساها الرؤاد في مجال التعليم. وبفضل هذا التوازن، أضحت جامعة أبلابي خان واحدة من بين أعلى خمس جامعات في كازاخستان، محافظة على ريادتها في منظومة التعليم العالي، كونها مؤسسة تعليمية علمية متعددة التخصصات، ومعترف بها دوليًا، وتقدم برامج أكاديمية في أربع عشرة لغة عالمية. تمنح الجامعة شهادات مزدوجة وذلك لتعاونها الدولي مع عديد من الجامعات الدولية الصينية والكورية والاندونيسية، ويحق للطلبة الدراسة باي من هذه الدول حسب اختيارهم.



وتحمل الجامعة على عاتقها مسؤولية كبرى تتجلى في اعتبار التعليم موردًا استراتيجيًا لبناء القدرة التنافسية الوطنية. ولهذا السبب، عملت على تأسيس سبعة أقسام لمرحلة

البكالوريوس، تشمل: قسم الترجمة والفيلولوجيا، القسم التربوي، قسم الإدارة والاتصال الدولي، قسم العلاقات الدولية، قسم الاقتصاد والقانون، قسم الدراسات الشرقية، وقسم التعليم الإضافي.



وتفتخر الجامعة بأن المعيار الحقيقي لنجاحها هو الإقبال المتزايد على خريجها من قبل أرباب العمل، لما يتميزون به من كفاءة أكاديمية ومهارات مهنية عالية، وهو ما تحقق بفضل كادر تدريسي مؤهل تأهيلاً رفيعاً، ومناهج دراسية حديثة، وقاعدة مادية وتقنية متطورة، وتنظيم أكاديمي دقيق للعملية التعليمية



وقد عززت الجامعة حضورها الدولي بانضمامها إلى 14 رابطة دولية مرموقة، من بينها: الجمعية الدولية للجامعات (اليونسكو)، منظمة أوراسيا-المحيط الهادئ، ثلاث جمعيات عالمية في السياحة (ATLAS)، (AMFORTH)، (EURHODIP)، الجمعية الدولية للجامعات الفرنكوفونية (AUF)، مجلس اللغات الأوروبي (ELC)، اتحاد الجامعات الإنسانية واللغوية في فضاء منظمة شنغهاي للتعاون والاتحاد الاقتصادي الأوراسي، وغيرها من الهيئات الأكاديمية المرموقة.

كما خضعت ستة من تخصصاتها لعملية الاعتماد الأكاديمي الدولي من قبل وكالة ضمان الجودة (AQAS)، ليكون هذا الاعتماد شهادة عالمية على تميزها، وتعبيراً عن التزامها بالمعايير الدولية، والشفافية، والتطوير الذاتي المستمر.



وفي إطار رؤيتها المستقبلية، تشهد الجامعة نهضة عمرانية وتحديثاً شاملاً لمنشآتها الأكاديمية والرياضية، في ظل تنفيذ خطط استراتيجية طموحة تهدف إلى تعزيز مكانتها كجامعة رائدة في تعليم اللغات الأجنبية في منطقة آسيا الوسطى





تمتاز كلية القانون في هذه الجامعة بمنح طلبتها فرصة الالتحاق ببرامج التدريب العسكري في الكليات العسكرية بمدينة ألماتي، مما يُشكل إضافة نوعية لمسيرتهم الأكاديمية، ويمنحهم مؤهلاً عملياً إضافياً يُسهّل انخراطهم في قوات إنفاذ القانون. ويتيح هذا البرنامج، الممتد على مدار سنتين، للطلبة الجمع بين التكوين القانوني المتخصص والمهارات القتالية الميدانية، حيث يشتمل على كافة التدريبات العسكرية المطلوبة، سواء النظرية أو العملية. إن كلية القانون بجامعة ألماتي ليست مجرد مؤسسة تعليمية، بل هي منصة لصناعة القادة القانونيين الذين يجمعون بين الفكر والانضباط، وبين القانون والواجب الوطني.

الفهرست

الاهداء

شكر وتقدير

ملخص الكتاب

6-1 مقدمة الكتاب

الفصل التمهيدي: الإطار النظري والمنهجي لتحليل القيادة السياسية 7

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

..... 7-13

1.1. القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

..... 8

1.2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

..... 8-13

2. نظرية الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Theory) 13-19

2.1. مكونات الذكاء العاطفي في السياق القيادي

..... 15-16

2.1.1. الوعي الذاتي (Self-Awareness) 15

2.1.2. ضبط النفس (Self-Regulation) 15

2.1.3. الدافعية الذاتية (Self-Motivation) 15

2.1.4. التعاطف (Empathy) 15-16

2.1.5. المهارات الاجتماعية (Social Skills) 16

2.2. أهمية الذكاء العاطفي في القيادة السياسية

..... 16-19

3. نظرية القوة الناعمة (Soft Power Theory) 19

3.1. مكونات القوة الناعمة 23

3.1.1. الثقافة (Culture) 23

3.1.2. القيم السياسية (Political Values) 23

3.1.3. السياسة الخارجية (Foreign Policy) 23

3.2. أهمية نظرية القوة الناعمة في السياق القيادي 23

3.3. الإمارات كنموذج للقوة الناعمة 23-24

3.4. الشيخ خالد بن محمد بن زايد: قائد يمثل القوة الناعمة الحديثة 24-28

النظريات الثلاث: تكامل الأدوار في بناء القيادة المثالية 28-29 . 4

القيادة في السياق الإماراتي – من زايد إلى المستقبل: 1:	29
.....	
1.1-الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان: تأسيس النموذج القيادي الإماراتي 31	
1.1.1 القيادة بوصفها أخلاقاً لا سلطة 31-32	
1.1.2 الإنسان أولاً – فلسفة الحكم من القاعدة لا من القمة 32-33	
1.1.3 زايد في السياق الإقليمي والدولي – الحكيم الصامت 33	
1.1.4 بناء الدولة الحديثة بروح البداوة 33-34	
1.1.5 الإرث القيادي – ما الذي ورثه للأجيال؟ 34-35	
2. الشيخ محمد بن زايد آل نهيان: تعميق الرؤية وتوسيع النفوذ.	
35-.....	
2.1. من الإرث إلى التمكين: القائد البنا لا الوريث الصامت.	
35.....	
2.2. توسيع مفهوم القيادة من الداخل إلى الإقليم والعالم.	
35-36.....	
2.3. الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي – من البنية إلى الرؤية.	
36-37.....	
2.4. بناء الإنسان كمشروع وطني.	
37.....	
2.5. حكمة القيادة الصامتة – حين تتحدث الأفعال.	
37-38.....	
3. ظهور جيل جديد – الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.	
38.....	
3.1. تمهيد: من الدولة الوراثة إلى الدولة المؤسسية ذات الرؤية الشبابية.	
38.....	
3.2. النشأة في حضن مؤسسة الحكم والتشكّل في الظل.	
38-40.....	
3.3. صعوده كوجه إصلاح في مرحلة التحوّل الوطني.	
40.....	
3.4. مزج الأمن بالتنمية – فلسفة القيادة المتكاملة.	
40-41.....	

التواضع الاستراتيجي – نضج مبكر ونبرة مختلفة 3.5	41-42
4. السمات العامة للقيادة الإماراتية (منظور نظري تحليلي)	42-43
السيرة المهنية للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان 2	43
الخلفية العامة للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان 2.1	43
تعريف مختصر بالشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان: رائد التحول الذكي 2.1.1	48-43
والقيادة الإنسانية	
نسبه الشريف وجذوره القيادية 2.1.2	48-55
علاقة الشيخ خالد بن محمد بن زايد بوالده 2.1.3	56-64
والدته سمو الشبيخة سلامة بنت حمدان آل نهيان : الأم التي زرعت القيم 2.1.4	68-64
وصنعت الوعي	
أسرته 2.1.5	79-68
المسيرة التعليمية والهوايات والاهتمامات 2.2	79
المسيرة التعليمية والمهنية للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان 2.2.1	79
المسيرة التعليمية 2.2.1.1	79-84
المسيرة المهنية : 2.2.1.2	84-95
الاهتمامات الشخصية والهوايات 2.2.2	95
الاهتمامات الشخصية 2.2.2.1	100-95
الهوايات 2.2.2.2	104-101
نهج الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في القيادة 2.3	104-106
صفاته الشخصية 2.3.1	110-106

رؤيته ونهجه في القيادة والعمل الوطني 2.3.2.	110-113
تجليات الجسدية والرمزية للقيادة: قراءة في لغة الجسد وفلسفة القرب من الناس 3.	113-119
الإطار النظري والمفاهيمي 3.1. 119	119-121
الإطار المفاهيمي لنظرية التواصل غير اللفظي 3.1.1.	119-121
أهمية النظرية في تحليل القيادة السياسية 3.1.2.	121
توظيف لغة الجسد في القيادة السياسية: تحليل نفس-سياسي 3.2. 121	126
التوظيف الاستراتيجي للغة الجسد في القيادة 3.2.2.	126-129
الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجاً في الجسد القيادي 3.2.3.	129-131
الابتسامة المتزنة 3.2.3.1.	131-139
التواصل البصري الثابت: قراءة نفسية وسياسية 3.2.3.2.	139-140
التحليل النفسي للتواصل البصري 3.2.3.2.1.	140-142
التحليل السياسي والرمزي للتواصل البصري 3.2.3.2.2.	142-154
الاقترب الجسدي دون حواجز 3.2.3.3.	154-156
القرب من الناس: نهج أصيل في التواصل القيادي 3.2.3.3.1.	156-163
إزالة الحواجز النفسية: فلسفة القرب لا المسافة 3.2.3.3.2.	163-164
حفاوة الترحيب وتواضع المصافحة: لغة احترام تُجسّد القيادة 3.2.3.3.3.	169-164
المتواضعة	

التحليل السياسي والسيميائي للغة الجسد 3.2.3.3.4	169-178
حب الأطفال في شخصية الشيخ خالد: تجلٍّ للقيادة الناعمة 3.3	178
حب الأطفال كمدخل إنساني للقيادة 3.3.1	179-181
الدلالة التربوية والاجتماعية 3.3.2	181-182
القيادة الناعمة وبناء الارتباط العاطفي بالمجتمع 3.3.3	182-190
الذكاء الاستراتيجي في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد 4	190-191
دروس في القيادة: ملامح التفوق في قراءة الواقع وبناء التغيير 4.1	191-193
وراثة القيادة الإنسانية: تشابهات رمزية وسلوكية بين الشيخ زايد، والشيخ 4.2	193-204
الدرس السياسي والقيادي 4.2.1	204-205
القائد الذي يستمع للأنين قبل التصفيق: تجلٍّ للقيادة الأصيلة 4.2.2	205-207
من الرؤية إلى التغيير: إصلاح التعليم في ضوء القيادة التحويلية 4.3	207-219
تمكين الشباب في فكر الشيخ خالد: من التعليم إلى الريادة والتأثير 4.4	219-223
المبادرات الاستراتيجية لتمكين الشباب 4.4.1	223-224
المسابقة الوطنية لمهارات الإمارات	
"اتفاقية تعاون بين "أدنوك" و"مبادلة للاستثمار	
محاوَر التمكن الشبابي 4.4.2	224-226

تعزيز دور الشباب في الاستدامة 225	4.4.2.1.
226	
دعم ريادة الأعمال والمبادرات الشبابية	4.4.2.2.
226-227	
تعزيز المشاركة المجتمعية وتمثيل الشباب	4.4.2.3.
227-230	
تطوير المراكز المجتمعية لتعزيز مشاركة الشباب	4.4.2.4.
230-232	
اعتماد "برنامج دعم نمو الأسرة الإماراتية" 232-233	4.4.2.5.
التحليل في ضوء القيادة التحويلية	4.4.3.
233-236	
التمكين التحويلي للمرأة في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد	4.5.
237-240	
رمزية "أم الإمارات" في فلسفة تمكين المرأة	4.5.1.
240-241	
المجالات العملية للتمكين النسائي	4.5.2.
241-246	
التحليل الأكاديمي في ضوء القيادة التحويلية	4.5.3.
246-249	
العمل الإنساني في فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان	4.6.
249	
العمل الإنساني كقيمة قيادية	4.6.1.
249-255	
التحليل في ضوء أركان القيادة التحويلية	4.6.2.
255-258	
تعزيز دور أصحاب الهمم ودمجهم في المجتمع	4.7.
258	
المبادرات الشاملة لتمكين أصحاب الهمم	4.7.1.
258-261	
التحليل في ضوء نظرية القيادة التحويلية	4.7.2.
262-264	

منجزات سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في مجال البنية التحتية 4.8. والمشاريع الاستراتيجية	265
التحليل في ضوء نظرية القيادة التحويلية 4.8.1.	265-269
قراءة استراتيجية في منجزات البنية التحتية 4.8.2.	269-270
مقارنة استراتيجية: مشروع القطار السريع في الإمارات ونماذج دولية مماثلة 4.8.3.	270-272
الجزء الثاني: القيادة الهادئة في عالم مضطرب: السياسة الخارجية في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد	
التحول في طبيعة العلاقات الدولية في فكر الشيخ خالد: 1	274-275
أولويات السياسة الخارجية في العصر الرقمي 1.1	275
التكنولوجيا والطاقة كقوتين دبلوماسيتين جديدتين 1.1.1	275-282
الأمن السيبراني والدبلوماسية الوقائية 1.1.2.	282
مفهوم الامن السيبراني: 1.1.2.1	282-285
-الدبلوماسية الوقائية 1.1.2.2: 285	286
أهمية مفهوم الدبلوماسية الوقائية الرقمية في العصر الحديث: 1.1.2.3	287-291
التعليم النوعي كأداة تأثير دولي 1.1.3.	291-294
العلاقات الثنائية – مقارنة استراتيجية: 2	294-295
العلاقات الخليجية 2.2.	295-297

العلاقات الإماراتية البحرينية 2.2.1.	297-300
العلاقات الإماراتية القطرية 2.2.2.	300-302
العلاقات الإماراتية العمانية 2.2.3. 303-302	
العلاقات الإماراتية الكويتية 2.2.4.	303
"دور الإمارات في" التحالف الخليجي 2.2.5.	304-306
العلاقات العربية 2.3.	306
العلاقات الإماراتية المصرية 2.3.1.	306-310
العلاقات مع دول جنوب آسيا 2.4.	310
العلاقات الإماراتية الهندية 2.4.1.	310-314
العلاقات الإماراتية الباكستانية 2.4.2.	314-317
العلاقات مع دول جنوب شرق آسيا 2.5.	317
العلاقات الإماراتية الماليزية 2.5.1.	317-322
العلاقات مع أمريكا اللاتينية 2.6.	322
العلاقات الإماراتية البرازيلية 2.6.1.	322-324
العلاقات مع جنوب شرق أوروبا 2.7.	324
العلاقات الإماراتية الألبانية 2.7.1.	324-326

العلاقات الإماراتية – الكازاخستانية: شراكة استراتيجية في آسيا الوسطى 2.8.	326-329
سياسة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في ضوء نظرية القوة الناعمة: 3	330
مفهوم القوة الناعمة في السياسة الخارجية لدولة الإمارات 3.1.	330-336
تطبيقات القوة الناعمة في السياسة الخارجية 3.2.	332-333
في مجال الطاقة 3.2.1.	332-333
في مجال التكنولوجيا والابتكار 3.2.2.	333-334
في مجال الأمن السيبراني 3.2.3.	334-335
في مجال التعليم 3.2.4.	335-336
العلاقات الدولية والاتفاقيات مع الدول 3.3.	336-337
تحليل نقدي لاستخدام القوة الناعمة في السياسة الخارجية لسموّ الشيخ 3.4.	337-338
خالد بن محمد بن زايد آل نهيان	
الرسالة القيادية – نحو جيل جديد من القادة 3.5.	338-340
الخاتمة 8 343-341	
النتائج 8.1. 343	
المقترحات 8.2.	
• مبادرة: "إرث زايد للوحدة العربية في مجالات الطاقة والتكنولوجيا والأمن "السيبراني" المصادر الملحق التطبيقي	

الإهداء

إهداء إلى أسرتي... الشهداء الذين رحلوا بأجسادهم، لكن أرواحهم لا تزال تسكنني:
في كل مرة كتبت فيها إهداء لكم، كنت أتأمل أعينكم، أستمد منها الإلهام، وأستنطق
منها الكلمات التي تليق بكل فرد منكم. كنت أرى قلبي يشع حبًا ونورًا، لا أخبركم
بشيء، لكن حين تصل الكتب إلى دور النشر، ويحدثكم الأصدقاء عن تلك الكلمات
التي كتبتها لكم، كنت ألمح في نظراتكم فخرًا لا يُشتري، وحنانًا لا يُقال... كانت
نظراتكم تحتضنني دون اقتراب، وتمسح عن قلبي غناء الليالي والسهر.
أما اليوم... فأنتم الغائبون الحاضرون، أكتب لكم رغم كسر الغياب، ورغم وطأة الفقد،
لكني أشعر بكم... أشعر بحبكم، بردة فعلكم، بفخركم الذي ما زال يرافقني، وكل كلمة
أخطأ أراكم تبتسمون لي من حيث أنتم.
إنها ليست عصرة قلب... بل وخزة فخر. فما أنا ذا، ما زلت تلك التي لطالما افتخرتم
بها، وسأظل. وإن كنت أكتب حبًا، فأنا اليوم أكتبه وفاءً. أنتم لا تزالون هنا... في كل
تفصيلة، في كل سطر، في كل نقاش علمي كان يثري كتاباتي، ويزيدها رصانة. أنتم
لا تغيبون... أنتم في كل إصرار على إتمام الحلم، أنتم في نبض قلبي، وفي صمت
قلبي.

امي الغالية: صاحبة اليد الأولى في دفعي نحو ضوء المعرفة

د. محمد اخي وابي وصديقي... من آمن بي حين لم يفعل أحد

اختي الغاليتين د. الهام ود. رنا... من قوتاني في الحياة، وما زال صمتهما يقويني

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى رئيسة جامعة أبيلاي خان الكازاخستانية للعلاقات الدولية واللغات العالمية د.د. سليمة قونانباييفا الموقرة، على دعمها الكريم لهذا الكتاب، ومبادرتها النبيلة بطباعته وتوفيره مجانًا للطلبة والجامعات، سواء عبر المنصات الإلكترونية أو في مكتبات العديد من الجامعات. لقد كان لجهودها المباركة الأثر العظيم في نشر العلم وإتاحة المعرفة للجميع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى سعادة السيد العميد أ.م.د. نور الدين كودايبييرجينوف، وإلى السيدة رئيسة قسم القانون أ.م.د. جولشيرا نوروزوفا، على دعمهما الدائم، وعطائهما المتواصل، ودورهما القيادي الرائد في دعم الأساتذة والباحثين.

ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني العميق لفريق العمل من الجامعات العالمية الاسترالية والفرنسية والبريطانية والاييرلندية والاندنوسية والايطالية والكازخية، والروسية التي شرفتنا بمشاركتها في الترجمة والمساهمة في نشر هذا العمل وتعليمه في أوساطها الأكاديمية.

لقد أثبت هذا العمل أن روح الفريق، إذا اقترنت بالإيمان بالعلم والرسالة، قادرة على إنجاز أعظم الأعمال، وما كان لهذا المشروع أن يرى النور لولا قلوبٍ آمنت، وأيدٍ امتدت بالعطاء.

ملخص الكتاب:

يتناول هذا الكتاب دراسة تحليلية عميقة لشخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد إمارة أبوظبي، بوصفه نموذجًا حديثًا للقيادة يجمع بين الأصالة والرؤية المستقبلية. يركّز الكتاب على تفكيك منهجيته في الحكم والقيادة من خلال إطار تحليلي متكامل يجمع بين التحليل السياسي، والقراءة السلوكية، والدراسة النفسية للقيادة، وتوظيف مفاهيم الاتصال السياسي والإدارة العامة. في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، يُبرز المؤلف أهمية إعادة النظر في نماذج القيادة التقليدية، من خلال تسليط الضوء على تجربة سمو الشيخ خالد بوصفه قائدًا يمارس تأثيره من خلال الحضور الميداني، التواصل الإنساني، والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة برؤية هادئة وعقلانية.

يركّز الكتاب على ثلاثة محاور تحليلية أساسية:

1. لغة الجسد السياسية: قراءة الإشارات غير اللفظية في تفاعلات الشيخ خالد مع الجمهور والرسائل التي تعكس ثقته وتواضعه.
2. القيادة بالقوة الناعمة: تحليل أسلوبه في التأثير الهادئ والفعل دون صدام أو شعارات، باستخدام الذكاء العاطفي والتواصل القريب من الناس.
3. القيادة التحويلية: كيف يعمل على إعادة تشكيل المؤسسات وتحفيز الإبداع وبناء رؤى مستقبلية تواكب القرن الواحد والعشرين.

كما يحتوي الكتاب على ملحق تطبيقي فريد يُعد نقلة نوعية في مجال التعليم الجامعي، يهدف إلى تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات قابلة للتطبيق من خلال دراسات حالة، أنشطة صفية، وأسئلة تحليلية تُمكن الطلبة من التفاعل النقدي مع المادة. وتكمن أهمية هذا الكتاب في كونه ليس فقط جهدًا علميًا تحليليًا لفهم قائد استثنائي، بل هو أيضًا دعوة لتدريس وتطبيق منهجيته السياسية كنموذج في دراسات القيادة والإدارة العامة

مقدمة الكتاب:

يُمثل هذا الكتاب دراسة تحليلية معمّقة في شخصية أحد أبرز القادة الصاعدين في العالم العربي، الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد إمارة أبوظبي، ورئيس المجلس التنفيذي، والقائد الذي تتقاطع في تجربته أبعادٌ أمنية، وتنموية، وإنسانية، تُعيد تشكيل مفهوم القيادة في السياق الإماراتي والخليجي والعالمي.

لقد بات من الضروري في عصر التحولات المتسارعة أن نُعيد النظر في النماذج القيادية السائدة، لا من زاوية السلطة والمكانة فقط، بل من منظور المنهج، والرؤية، والتوازن الداخلي الذي يُميز القائد الحقيقي عن صاحب المنصب العابر. ومن هنا، يأتي هذا العمل لِيُسلط الضوء على شخصية الشيخ خالد، لا لكونه وليّاً للعهد فحسب، بل لأنه ينتمي إلى نمط نادر من القادة الذين يتفاعلون مع الحاضر بأدوات المستقبل، ويجمعون بين الانضباط الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بين الصرامة في القرار، والرقّة في التعامل، بين الحزم في الملفات، والدفء في العلاقات.

يرتكز هذا الكتاب على منهج متعدد الأبعاد، يجمع بين:

التحليل السياسي،

والاستقراء السلوكي،

والدراسة النفسية للقيادة،

إلى جانب توظيف مفاهيم من علم الإدارة والاتصال السياسي.

وذلك في محاولة لفهم كيف استطاع الشيخ خالد، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، أن يُحدث هذا الكم من التحولات والمبادرات على مختلف المستويات: الأمنية، التكنولوجية، البيئية، التعليمية، والدبلوماسية.

كما يتناول الكتاب بُعداً مهماً في تجربته، وهو الفلسفة الشخصية التي ينتهجها في حياته اليومية كقائد يُوازن بين أعباء المسؤولية ومجالات الصحة النفسية والجسدية، والعلاقات الأسرية، والهوايات الفردية، في إشارة إلى أن القائد الناجح هو من يُدير ذاته بنفس القدر الذي يُدير به شؤون الدولة.

لقد كُتب الكثير عن القادة العظام من أمثال ونستون تشرشل، وفلاديمير بوتين، وماندिला، لكن من النادر أن نجد دراسات تحليلية عميقة في السياق العربي عن القادة الصاعدين وهم لا يزالون في ذروة الفعل السياسي والتنموي. ولهذا، فإن تناول شخصية الشيخ خالد يمثل فرصة نادرة لكتابة "سيرة قيادية حية" تُسهم في إثراء أدبيات علم القيادة، وتُقدّم نموذجاً مُلهماً للأجيال القادمة من الباحثين وصنّاع القرار. إن هذا الكتاب يتجاوز كونه عرضاً لمسيرة قائد، ليتحوّل إلى مرجع علمي وتحليلي متعدد التخصصات، يفتح أمام القارئ أبواباً غير تقليدية لفهم القيادة في السياق الحديث.

لقد تناولتُ فيه شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد من منطلقات أكاديمية تحليلية حديثة، من خلال ثلاث عدسات رئيسية:

1. لغة الجسد السياسية:

حيث تم تفكيك الإشارات اللاواعية في حضوره، تعابير وجهه، نظراته،

إيماءاته، وسلوكه الجسدي العلني، لفهم كيف يُعبّر القائد عن ثقته، تواضعه، وحسمه دون أن ينطق بكلمة.

2. القيادة الناعمة: (Soft Power Leadership)

كيف يمارس الشيخ خالد تأثيره العميق من دون صراخ أو صدام، باستخدام أدوات الذكاء العاطفي، والاقتراب الوجداني من الناس، والتواصل الهادئ مع النخب والشباب.

3. القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

كيف لا يكتفي بإدارة الملفات، بل يعمل على إعادة تشكيل المؤسسات، وتغيير الذهنيات، وتحفيز الإبداع، وبناء الرؤية المستقبلية للدولة، بأسلوب يمزج بين الصرامة في الأداء والمرونة في الفكر.

اهمية الكتاب

في كل مرحلة تاريخية، يولد قائد لا يُشبه من قبله، ولا يُشبهه من بعده. قائد يُلهم بما يفعل، ويصنع الفرق بما يختار، ويخطّ منهجاً لا في الخطب، بل في الواقع. الشيخ خالد بن محمد بن زايد هو أحد هؤلاء القادة الذين تستحق تجربتهم أن تُقرأ، لا بوصفها مسيرة شخصية، بل كنموذج سياسي وإنساني متكامل يحمل في طياته ملامح فلسفة حكم جديدة.

يُعد هذا الكتاب أول دراسة تحليلية متخصصة تتناول شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد سياسياً، سلوكياً، وأكاديمياً، عبر تفكيك منهجه القيادي، وتحليل فلسفته في الحكم، ولغته الجسدية، وأسلوبه في التأثير من موقع رجل الدولة. وهو بذلك لا يقدم سيرة تقليدية، بل يُسلط الضوء على نموذج سياسي معاصر يستحق أن يُدرس كنظرية حديثة في الحكم الرشيد والقيادة التحولية. لقد ورث الشيخ خالد عن جده المؤسس الشيخ زايد، ووالده الشيخ محمد بن زايد، حكمة الصحراء، ووضوح الرؤية، وصدق التواصل مع الناس. غير أنه لم يتوقف عند حدود الوراثة، بل طوّر هذا الإرث وجعله مشروعاً متجدداً يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ما يميز فلسفة الشيخ خالد أنها:

لا تُحاكي النماذج الغربية المعروفة كالليبرالية أو الديمقراطية الشكلية فحسب، بل تُقدم منهجاً قيادياً عربياً أصيلاً يُحقق الكرامة، والعدالة، والرخاء للمجتمع، دون أن يتخلى عن القيم، أو الهوية، أو السيادة.

وقد نجح قادة الإمارات، وفي مقدمتهم الشيخ خالد، في تحويل المواطن الإماراتي إلى نموذج عالمي للمواطن السعيد، الواعي، المشارك في نهضة بلاده، حتى بات كثير من شعوب الأرض يتمنون أن يكونوا جزءاً من هذه الأرض الكريمة، لا إعجاباً فقط بالإنجاز، بل ثقة في العدالة، والإنسانية، والاستقرار.

من هنا، فإن هذا الكتاب ليس فقط مساهمة فكرية في تحليل تجربة قائد استثنائي، بل هو أيضاً دعوة لتدريس وتطبيق منهجه السياسي كإطار نظري وعملي في دراسات القيادة، والإدارة العامة، والعلوم السياسية المعاصرة.

كما يتميز هذا الكتاب بأنه لا يقتصر على تقديم محتوى نظري وتحليلي فحسب، بل يتجاوز ذلك ليقدم ملحفاً تطبيقياً متكاملًا، يعزز من القيمة التربوية للمادة، ويواكب أحدث الأساليب في التعليم الجامعي المعاصر، وخصوصاً في مجالات العلوم السياسية، والقيادة، والدراسات الاستراتيجية. هذا الملحق العملي يُعد إضافة نوعية غير مسبوقة، حيث يُمكن القارئ، لا سيما الطالب الجامعي، من الانتقال من مرحلة الفهم النظري إلى التعلّم بالممارسة والتطبيق، عبر أدوات تعليمية فعّالة تشمل:

أسئلة تحليلية وتقييمية عميقة،

أنشطة ونقاشات صفّية موجّهة،

دراسات حالة واقعية من التجربة الإماراتية،

تمارين تطبيقية مصمّمة وفق أعلى المعايير التربوية.

هذا النهج التعليمي الحديث يُسهم في:

ترسيخ المفاهيم السياسية والقيادية بأسلوب مرن وميسر،

تطوير قدرات التفكير النقدي والتحليل الواقعي،

تأهيل الطلبة للانخراط العملي في المجال العام والسياسي،
تقديم مادة جاهزة للأستاذ الجامعي يمكن توظيفها مباشرة داخل قاعة الدرس.
وهكذا، يُصبح هذا الكتاب ليس مجرد مرجع علمي، بل أداة تعليمية تربوية متكاملة،
تعكس تحولاً في فلسفة تدريس العلوم السياسية والقيادية، وتسهم في تخريج جيل جديد
من القادة والممارسين والمحللين السياسيين الذين لا يكتفون باستيعاب المفاهيم، بل
يمتلكون القدرة على نقدها وتطبيقها وتطويرها في سياقات واقعية.

الإشكالية البحثية:

يتناول هذا الكتاب بالدراسة والتحليل شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد كنموذج
حديث في القيادة العربية، في محاولة لفهم وتحليل مكونات تجربته السياسية والفكرية،
وبناء تصور علمي متكامل حول طبيعة النموذج القيادي الذي يُمثّله، وحدود تطبيقه
كمنهج في الحكم والقيادة في القرن الحادي والعشرين.

يحاول هذا الكتاب الاجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

ما السمات الشخصية والسياسية التي تميّز الشيخ خالد كقائد في بيئة متحوّلة؟
كيف شكّلت تجربته الأمنية والفكرية أساساً لفلسفته في الحكم؟
ما ملامح القيادة الناعمة والتحولية في سلوكه السياسي؟
كيف يُمارس التوازن بين الحزم في القرار والتواضع في التواصل؟
ما الأثر الذي يُحدثه هذا النموذج القيادي على مفاهيم "دولة الرفاه"، "الإنسان أولاً"،
و"السعادة المجتمعية" في الفكر السياسي؟

كيف يمكن اعتماد هذا النموذج كإطار نظري في تدريس القيادة السياسية في السياقات المعاصرة؟

المنهجية:

يعتمد هذا الكتاب على المنهج التحليلي التفسيري متعدد التخصصات، من خلال الجمع بين:

- المنهج السياسي التحليلي: لفهم سلوك القائد في بيئة الحكم والقرار.
- المنهج السلوكي والنفسي: لتحليل مكونات الشخصية القيادية وأسلوب التواصل.
- منهج تحليل الخطاب: لقراءة لغة الجسد والرموز البصرية والتواصل غير اللفظي.
- المنهج التطبيقي:** من خلال الملحق المخصص للأنشطة العملية والأسئلة التدريبية للطلبة والباحثين.

تحديات واجهت الكاتبة

لم يكن من السهل على الكاتبة تناول سيرة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، في ظل غياب المصادر الأكاديمية والمراجع التفصيلية التي تتناول جوانب حياته الشخصية والمهنية. فقد واجهت صعوبة بالغة في الوصول إلى معلومات موثقة حول طفولته، اهتماماته، وملامح شخصيته اليومية، نتيجة تعذر إجراء مقابلات مباشرة مع سموه أو المقربين منه.

ورغم هذه التحديات، دفعتها خلفيتها البحثية وملاحظاتها الممتدة عبر السنوات إلى تبني مقاربة تحليلية نوعية، استندت فيها إلى تتبع مسيرة سموه العامة، ومقارنتها بنماذج قيادية تاريخية. وقد انطلق هذا الاهتمام من إعجاب مبكر ومتجذر لدى الكاتبة بشخصية المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، والذي بقيت صورته راسخة في ذاكرتها منذ الطفولة، وهو يجلس ببساطة وتواضع، يخطط لمشاريع استراتيجية كبرى بروح القائد القريب من الناس. لقد كانت تلك البساطة العميقة التي ترافقت مع طموح لا حدود له، مغروسة في وعي الكاتبة منذ صغرها، حتى وجدتها اليوم متجسدة من جديد في شخصية حفيده، سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد. هذا التماثل في الروح القيادية دفعها لاختيار الكتابة عنه، وإبراز ملامح تجربته المتفردة أمام العالم، بوصفها امتداداً حديثاً ومطوراً لنموذج القيادة العربية الأصيلة.

ما بين صفحات هذا الكتاب تتجلى استراتيجية شابة تمزج بين القوة الناعمة، والقيادة التحويلية، والحنكة في السياسة الداخلية والخارجية، بأسلوب يمكن ترجمته إلى برامج ومناهج ومشاريع تربوية وعملية. إن ما يحتويه هذا الكتاب من تحليل سياسي، ومقاربة تربوية، وأدوات تطبيقية، لا يقلّ قيمة عما يُعرض في أرقى المؤتمرات ومراكز الفكر القيادي العالمي. لكن الفارق أن هذا المشروع لم يُصمّم بغرض العرض أو الربح، بل قُدّم بنية خالصة، كـ "هدية فكرية صادقة"... لشخصية ألهمت الكاتبة، ولجيل شاب يستحق أن يتعلّم القيادة من أنبل مصادرها. **المؤلف**

الفصل التمهيدي: الإطار النظري والمنهجي لتحليل القيادة السياسية

تمثل دراسة القيادة السياسية أحد أهم فروع العلوم السياسية المعاصرة، حيث لم تعد القيادة تُفهم فقط من خلال القرارات والخطابات الرسمية، بل من خلال أدوات أكثر تعقيداً، تشمل التفاعل الإنساني، والبعد الرمزي، والتواصل النفسي والاجتماعي مع الجماهير. ومن هنا تأتي أهمية هذا الفصل التمهيدي، الذي يضع الإطار النظري والمنهجي الذي سيبنى عليه تحليلنا لتجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، بوصفه نموذجاً حديثاً للقائد التحويلي في السياق الإماراتي والعربي. يعتمد هذا الكتاب على ثلاث نظريات مركزية تجمع بين التحليل السياسي، والنفسي، والدبلوماسي، بهدف تقديم قراءة علمية شاملة لشخصية قيادية معاصرة. وسنستعرض في هذا الفصل هذه النظريات مع بيان كيفية توظيفها في فصول الكتاب. كما سيتم تناول نظرية التواصل غير اللفظي (Nonverbal Communication Theory) لاحقاً بشكل مفصل ضمن الفصل التطبيقي الذي يُحلل لغة جسد سمو الشيخ خالد، وذلك نظراً لخصوصيتها كأداة تحليل ميدانية ترتبط مباشرة بالتعبير الجسدي أكثر من كونها إطاراً مفاهيمياً عاماً للقيادة. وبهذا، نُفصل بين الإطار النظري التأسيسي، والتحليل التطبيقي الدقيق.

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز الإسهامات النظرية في حقل دراسات القيادة السياسية الحديثة، وقد أسهمت في الانتقال من الفهم التقليدي للقيادة بوصفها إدارة للمصالح والعلاقات، إلى

تصور جديد يجعل من القائد محقراً للتحويل الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وقادراً على إعادة تشكيل الواقع السياسي بناءً على رؤية استراتيجية شاملة. ظهرت النظرية في نهاية السبعينيات في سياق نقدي للقيادة التبادلية القائمة على منطق المكافأة والعقوبة، وجاءت كاستجابة فكرية لتحليل حالات سياسية استثنائية شهدت تحولات هيكلية في مؤسسات الدولة والمجتمع. ظهرت نظرية القيادة التحويلية أول مرة في كتاب جيمس ماكجريجور بيرنز الصادر عام 1978 بعنوان *Leadership*، حيث ميّز بين نمطين من القيادة¹:

1.1 القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

تُمارس من خلال التبادل المباشر للمصالح بين القائد والتابعين، دون محاولة لإعادة تشكيل القيم أو تغيير البنية القائمة.

السمات الأساسية للقيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على عملية تبادلية عقلانية ومنظمة بين القائد وأتباعه، تعمل ضمن حدود واضحة للسلطة والمساءلة وتُنظّم المكافآت، مع التركيز على ضبط الأداء بدلاً من إحداث التغيير التحويلي. السمة الأولى الأساسية في هذا النموذج هي المكافأة المشروطة (Contingent Reward)، والتي تُشكّل أساس التفاعل التبادلي. في هذا النهج، يُحفّز الأتباع من خلال نظام من المكافآت المشروطة التي تعتمد على إنجازاتهم

¹ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

الفردية أو التزامهم بالقواعد والمعايير المحددة مسبقًا. يقدّم القائد حوافز مادية أو معنوية – مثل التقدير أو الترقية أو المكافآت المالية – مقابل الامتثال والأداء الفعال للمهام. ووفقًا لباس (1985) ، فإن مثل هذا النظام من المكافآت يعزّز السلوك المتوقع والاستقرار داخل المؤسسة، ويضمن توافق الأهداف الفردية مع المؤسسية، من دون أن يشجع بالضرورة على الابتكار أو الدافع الذاتي الداخلي².

أما السمة الثانية المميزة فهي الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) ، التي تعكس تركيز القائد على الحفاظ على السيطرة وضمان امتثال المرؤوسين للمعايير القائمة. تتضمن هذه الاستراتيجية الإدارية التدخل فقط عند حدوث انحرافات أو أخطاء، إما بشكل سلبي، حين يتدخل القائد بعد وقوع المشكلة، أو بشكل نشط، حين يراقب القائد المشكلات المحتملة لتفادي الفشل. وكما يوضح أفوليو وباس (2002) ، فإن هذه الآلية تساعد في الحفاظ على الانضباط والكفاءة التشغيلية، خصوصًا في البيئات المنظمة أو الهرمية. ومع ذلك، قد تحدّ هذه السمة من المرونة والمبادرة، إذ يميل المرؤوسون إلى العمل ضمن نطاق ضيق من السلوك المتوقع بدلاً من ممارسة الإبداع أو الحكم المستقل³.

ومن الخصائص المركزية الأخرى للقيادة التبادلية تركيزها على الاستقرار التنظيمي . فاهتمام القائد التبادلي الأساسي يتمحور حول الحفاظ على النظام والاستمرارية والالتزام

² Bass BM, Leadership and Performance Beyond Expectations (Free Press 1985) 87.

³ Avolio BJ and Bass BM, Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership (Lawrence Erlbaum Associates 2002) 65.

بالإجراءات المؤسسية. وتُعتبر الابتكارات والتجارب الجديدة ثانوية بالنسبة للكفاءة والتنبؤ والالتزام بالسلطة القائمة. ويشير نورثهاوس (2021) إلى أن هذا التركيز على الاستمرارية يجعل القيادة التبادلية فعّالة بشكل خاص في المؤسسات البيروقراطية والعسكرية، حيث تُعدّ الانضباط والدقة الإجرائية من العوامل الحاسمة للنجاح.⁴ ومع ذلك، فإن هذه السمة ذاتها قد تجعل هذا النهج أقل قدرة على التكيف في البيئات سريعة التغير التي تتطلب رؤية مستقبلية وتحولاً ثقافياً. وأخيراً، تتميز القيادة التبادلية بطبيعتها الأداةية (Instrumental) ، أي أن العلاقة بين القائد والأتباع علاقة نفعية وليست عاطفية أو قائمة على القيم. فالارتباط بين الطرفين يقوم على المنفعة المتبادلة: القائد يقدم المكافآت أو الاعتراف، في حين يقدم الأتباع الأداء والولاء في المقابل. هذا التبادل العقلاني يعزز الامتثال لكنه نادراً ما يؤدي إلى النمو الأخلاقي أو الفكري. وكما يشير بيرنز (1978) ، فإن القيادة التبادلية تهتم أساساً بإدارة الهياكل القائمة وتحقيق الأهداف القصيرة الأمد، بينما تسعى القيادة التحويلية، على النقيض من ذلك، إلى رفع كلّ من القائد والأتباع إلى مستويات أعلى من الدافع الأخلاقي والمعنوي من خلال القيم المشتركة والرؤية بعيدة المدى.⁵

1.2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تستند هذه القيادة إلى التفاعل الديناميكي بين القائد والأتباع بهدف تحقيق تحول نوعي

⁴ Northouse PG, Leadership: Theory and Practice (9th edn, Sage Publications 2021) 79.

⁵ Burns, J. M., Leadership (1st edn, Harper & Row Publishers, New York 1978) 92.

في الوعي والسلوك والبيئة السياسية والمؤسسية. لاحقاً، قام برنارد باس بتوسيع النظرية وجعلها أكثر تطبيقاً من خلال تحديد أربعة أبعاد أساسية تُشكّل جوهر القيادة التحويلية.

الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية عند برنارد باس⁶

1.2.1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يتصرف القائد بطريقة أخلاقية ومبدئية تجعله قدوة يُحتذى بها، فيكسب ثقة واحترام أتباعه دون الحاجة إلى أساليب قسرية أو سلطوية.

تمثل التأثير المثالي (Idealized Influence) الركيزة الأولى والأساسية في نموذج القيادة التحويلية، إذ تجسّد البعد الأخلاقي والرمزي في شخصية القائد، وتشير إلى قدرة القائد على أن يصبح نموذجاً يُحتذى به من قبل الأتباع من خلال تجسيد القيم والمبادئ التي يدعو إليها في أقواله ضمن ممارساته العملية.

ووفقاً لبرنارد باس، يتحقق التأثير المثالي عندما يُنظر إلى القائد كشخص يُلهم الإعجاب والثقة والاحترام، ويُظهر استعداداً لتحمل المخاطر دفاعاً عن المصلحة العامة.⁷

⁶ Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

⁷ Bernard M Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (Free Press 1985) 36.

القائد الذي يمتلك هذا الشكل من التأثير لا يفرض سلطته من خلال الإكراه أو المكافأة، بل من خلال نزاهة أفعاله ومصادقية مواقفه الأخلاقية.

ومن منظور علم نفس القيادة، يُنظر إلى التأثير المثالي بوصفه مزيجًا من الكاريزما والسلوك الأخلاقي؛ فالكاريزما تمنح القائد جاذبية عاطفية وقدرة على الإلهام، بينما تمنحه الأخلاق شرعيةً قيمةً تُصبح المصدر الحقيقي للولاء والثقة⁸.

وقد قام أفوليو وباس بتقسيم هذا المفهوم إلى بعدين فرعيين: التأثير المثالي المنسوب: (Attributed Idealized Influence) وهو الطريقة التي يُدرك بها الأتباع القائد بناءً على سمعته وصورته العامة.

التأثير المثالي السلوكي: (Behavioral Idealized Influence) وهي الأفعال الملموسة التي يُظهر القائد من خلالها التزامه بالقيم والمبادئ الأخلاقية⁹. بهذا المعنى، لا يقتصر دور القائد التحويلي على تمثيل السلطة فحسب، بل يُجسدها رمزياً وإنسانياً، بحيث تصبح حضوره الأخلاقي مصدراً أقوى للتأثير والشرعية من منصبه الرسمي.

⁸ Gary Yukl, Leadership in Organizations (8th edn, Pearson 2013) 271.

⁹ Bruce J Avolio and Bernard M Bass, Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership (Lawrence Erlbaum Associates 1991) 52–53

وفي المجال السياسي، يتجلى التأثير المثالي من خلال قدرة القائد على بناء الثقة العامة عبر تصرفه باتساق وشفافية ونزاهة، وإظهاره احتراماً للقانون، وعدالة في الفرص، واستعداده للتضحية بالمكاسب الشخصية من أجل المصلحة الوطنية. ووفقاً لـ هاوس وشامير (House & Shamir) ، فإن القائد الذي يُظهر ثباتاً أخلاقياً يصبح رمزاً أخلاقياً للأمة، مما يعزّز "الرأسمال الرمزي للقيادة"¹⁰. أما القادة الذين يتصرفون وفق مبادئ راسخة حتى في أوقات الأزمات، فإنهم يُنمّون ولاءً حقيقياً لدى شعوبهم، لأن الطبيعة البشرية تميل إلى الثقة بمن يعيش فعلاً القيم التي يعلنها¹¹.

التطبيق على نموذج سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

يجسّد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان هذا البعد من القيادة من خلال سلوكيات متكررة تعكس استمرارية القيم الأخلاقية الإماراتية الأصيلة في ممارساته اليومية للحكم والإدارة.

واقترءاً بإرث والده صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، وجدّه المغفور له

¹⁰ Robert J House and Boas Shamir, 'Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories of Leadership' (1993) 10 Leadership Quarterly 81, 89.

¹¹ Jay A Conger and Rabindra N Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations (SAGE 1998) 77.

الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، يُقدّم الشيخ خالد نموذجًا للقيادة الأخلاقية المتواضعة، المرتكزة على الفعل لا القول، وعلى التواضع لا الاستعراض، وعلى المسؤولية لا الامتياز.

تُظهر خطاباته الرسمية وزياراته الميدانية مبدأ القدوة العملية بوضوح، إذ يتفاعل مع المواطنين وموظفي الدولة باحترام واهتمام، مما يعزز الثقة السياسية والاجتماعية في آنٍ واحد.

ويلاحظ المراقبون أن سلوكه العام يتسم بالثقة الهادئة، التي تُعبّر عن الاطمئنان الذاتي دون تكبر، والحزم دون قسوة، وهي صفات تقع في صميم مفهوم التأثير المثالي¹². وعليه، يبرز الشيخ خالد بوصفه مثالاً حيّاً للقيادة التي تستمد شرعيتها من المصادقية الأخلاقية والتواضع الإنساني والانسجام بين القول والعمل، مجسّداً بذلك أحد المعايير الجوهرية للحكم الرشيد كما يعرفه الفكر السياسي المعاصر.

1.2.2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يُشكّل التحفيز الإلهامي البعد العاطفي والرؤيوي في القيادة التحولية، إذ يشير إلى قدرة

¹² United Arab Emirates Government Media Office, 'Leadership and Vision: Sheikh Khalid bin Mohammed bin Zayed' (2024) <https://u.ae/en/about-the-uae/leaders/sheikh-khalid-bin-mohammed-bin-zayed> accessed 27 October 2025.

القائد على صياغة رؤية ملهمة، وبث روح التفاؤل بالمستقبل، وإلهام الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية والوطنية. هذا النوع من التحفيز يُحوّل القيادة من نطاق الإدارة إلى فن صناعة المعنى، حيث تُسهم كلمات القائد وأفعاله في خلق شعور مشترك بالهدف والهوية والمصير بين أتباعه.

وفي إطار نموذج برنارد باس (Bernard Bass) ورونالد ريجيو (Ronald Riggio)، يتحقق التحفيز الإلهامي عندما يُعبّر القائد عن رؤية واضحة وطموحة، ويُظهر ثقته بقدرة الفريق على تحقيقها، ويستخدم لغة مشحونة عاطفياً ورموزاً وقصصاً تُشعل الحماس والالتزام¹³.

وبدلاً من الاعتماد على السلطة، يعمل القائد على إيقاظ الدافع الداخلي لدى الأتباع من خلال مواءمة تطلعاتهم الشخصية مع رسالة المنظمة أو الوطن العليا. يلعب هذا البعد دوراً حيوياً في بناء الصمود المؤسسي والوحدة الوطنية، ولا سيما في أوقات التحوّل أو عدم اليقين.¹⁴ فمدى قدرة القائد على إلهام الإيمان بالمستقبل المشترك هو ما يحدد ما إذا كان الأفراد سيتصرفون بدافع الالتزام أو بدافع القناعة. وكما يشير أنطوناكيس وهاوس: "القادة الذين يُلهمون من خلال الرؤية والتفاؤل لا يضعون

¹³ Bass BM, Leadership and Performance Beyond Expectations (Free Press 1985) 39.

¹⁴ Northouse PG, Leadership: Theory and Practice (9th edn, SAGE 2021) 195.

الأهداف فحسب، بل يصنعون المعنى".¹⁵ وهو ما يسمح للأتباع بإدراك أدوارهم كجزء من سرِّ جماعيٍّ أعظم.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال القيادة أن الاتصال الإلهامي يُعدّ من أبرز المؤشرات على فعالية القيادة السياسية والثقة العامة، وخاصة في سياقات الحكم الرقمي ومتعدد الثقافات.¹⁶

خصائص التحفيز الإلهامي (Characteristics of Inspirational Motivation)

يُحدّد الباحثون عددًا من السمات المميزة لهذا البعد من أبعاد القيادة، من أبرزها:

1. وضوح الرؤية: (Visionary Clarity) يعبر القائد عن رؤية واضحة

وموجهة نحو المستقبل، تقوم على أسس أخلاقية راسخة، وتجعل التحديات المعقدة تبدو قابلة للتحقيق.¹⁷

2. التفاؤل والأمل: (Optimism and Hope) يُظهر القائد إيمانًا بالمستقبل

وينقل طاقةً عاطفية تُعزّز الصمود والمعنويات.¹⁸

¹⁵ Antonakis J and House RJ, 'Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory' (2014) 25 Leadership Quarterly 746, 752

¹⁶ Yukl G and Gardner WL, 'Leadership in the Digital Era: A Review and Agenda for the Future' (2020) 31 Leadership Quarterly 101385.

¹⁷ Avolio BJ and Bass BM, Developing Potential across a Full Range of Leadership (Routledge 2019) 62.

¹⁸ Dinh JE and Lord RG, 'Integrating Vision, Emotion, and Identity in Leadership Processes' (2019) 30 Leadership Quarterly 179.

3. التواصل الرمزي والعاطفي (Symbolic and Emotional

Communication): يستخدم القائد القصص والاستعارات واللغة الشمولية

التي تُثير شعور الانتماء والمصير المشترك¹⁹.

4. التركيز على الأهداف الجماعية: (Collective Goal Orientation)

يشجّع القائد على التعاون ويؤكد على المسؤولية المشتركة في تحقيق النتائج

التي تتجاوز المكاسب الفردية²⁰.

5. السمو الأخلاقي: (Moral Elevation) يُحفّز القائد أتباعه لا من خلال

الطموح فقط، بل من خلال استدعاء القيم العليا مثل الخدمة، والنزاهة،

والعدالة²¹.

وفي السياقات السياسية، يتجسد التحفيز الإلهامي في قدرة القائد على تعبئة المجتمع حول رؤية وطنية موحدة، من خلال صياغة سرديات تُحوّل التحديات إلى فرص للنمو الجماعي

.

¹⁹ Fairhurst GT, Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology (2nd edn, SAGE 2023) 84.

²⁰ Klenke K, Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries (2nd edn, Emerald 2021) 211.

²¹ Sosik JJ and Cameron J, 'Character and Authentic Transformational Leadership Behavior: Expanding the Nomological Network' (2019) 30 Leadership Quarterly 111.

فعلى سبيل المثال، تُعدّ القيادة القائمة على الرؤية عاملاً حاسماً في تحقيق الحوكمة المستدامة، حيث يصبح الارتباط العاطفي للمواطنين بالمشروع الوطني بنفس أهمية الأداء المؤسسي²².

إن الذكاء العاطفي، عندما يقترن بسرٍ ملهمٍ للنقد والشمولية، يمكّن القادة من تحويل السياسات المجردة إلى تجربة معيشة للأمل²³.

وبهذا المعنى، يجسّد الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذج الجيل الجديد من القيادة العربية التحويلية، حيث لا يكون التواصل السياسي مجرد إعلان أو خطابٍ رسمي، بل وسيلة للتحفيز والمشاركة المجتمعية الفاعلة.

التطبيق على نموذج سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

يُجسّد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مبادئ التحفيز الإلهامي من خلال تركيزه المستمر على النفاؤل الاستراتيجي، ووحدة الهدف، وتمكين الشباب. ففي مشاركاته الرسمية، غالباً ما يُبرز سموه قيم الابتكار، والتعليم، والاستدامة،

²² George B and Sims P, True North: Leading Authentically in Today's Global World (2nd edn, Wiley 2022) 44.

²³ Goleman D, Emotional Intelligence and Leadership Competence (Harvard Business Review Press 2023).

والمسؤولية الجماعية، مقدّمًا إياها لا كأهدافٍ نظرية، بل كجزءٍ من الرحلة الوطنية المشتركة نحو مستقبل دولة الإمارات²⁴.

فعلى سبيل المثال، في خطابه العامة ومبادراته ضمن المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، يتمحور خطابه حول مبدأ «بني/المستقبل معاً»،²⁵ وهو ما يعكس أسلوب قيادة يهدف إلى رفع المعنويات، وغرس الثقة، وربط الطموحات الفردية برؤية التنمية الوطنية بعيدة المدى.

ويلاحظ المراقبون أن خطابه يلقي صدى عميقاً لدى المواطنين والشباب الإماراتيين لأنه يُحوّل الرؤية إلى مشاعر حيّة؛ فهدوؤه ونبرة صوته ووضوح رسالته تُثير الثقة والفخر بدلاً من الرسمية الجافة.

وتُجسّد قيادة الشيخ خالد نموذجاً إماراتياً فريداً للتحفيز الإلهامي، يمزج بين التخطيط العقلاني والذكاء العاطفي من أجل الحفاظ على الزخم الوطني نحو التميز والوحدة.

1.2.3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

من خلال التحفيز الفكري، يشجع القائد التحويلي أتباعه على التفكير النقدي والإبداعي،

²⁴ UAE Government Media Office, 'Sheikh Khalid bin Mohammed bin Zayed: Building the Future Together' (2024) <https://u.ae/en/about-the-uae/leaders/sheikh-khalid-bin-mohammed-bin-zayed> accessed 27 October 2024.

²⁵ Abu Dhabi Executive Council, Strategic Vision Reports 2023–2025 (Government of Abu Dhabi 2025).

ويدعوهم إلى التشكيك في الافتراضات الراسخة، وإعادة صياغة المشكلات بطرق غير تقليدية، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات السياسية والاجتماعية المعاصرة.

وبدلاً من تقديم الإجابات الجاهزة، يعتمد القائد على الأسئلة المحفزة للتفكير، والتفويض المتعمد، وتهيئة بيئة نفسية آمنة للتجربة، مما يعزز التعلم المؤسسي ويحول الضغوط إلى فرص للتجديد المؤسسي²⁶.

يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بما يُعرف بثقافة التعلم من الأخطاء (Error-Learning Culture)، حيث تُعتبر الأخطاء مصادر للإلهام والمعرفة بدلاً من كونها أسباباً للعقوبة، مما يزيد من الدافعية الذاتية ويحسن قدرة أنظمة الحوكمة على التكيف في البيئات سريعة التغير²⁷.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحفيز الفكري يُعدّ من أقوى المؤشرات على الابتكار في السياسات العامة، والحوكمة الرقمية، وحلول الاستدامة، ولا سيما عندما يُقترن برؤية ملهمة وبيئة نفسية داعمة للمبادرات²⁸.

²⁶ Bass BM and Riggio RE, Transformational Leadership (3rd edn, Routledge 2022) 66–72.

²⁷ Northouse PG, Leadership: Theory and Practice (9th edn, SAGE 2021) 197–200.

²⁸ Hoch JE, Bommer WH, Dulebohn JH and Wu D, 'Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis' (2018) 29 Journal of Management 430, 444–447.

وفي السياق السياسي، يتجسّد التحفيز الفكري في قدرة القائد على تحدّي العادات البيروقراطية، وفتح قنوات تواصل بين الخبراء والشباب والمجتمع المدني، وربط الأدلة العلمية بصنع القرار السياسي.

كما يشمل ذلك إضفاء الطابع المؤسسي على التفكير التصميمي (Design Thinking) والنمذجة المرنة للسياسات (Agile Policy Prototyping) بوصفها ممارسات يومية في العمل الحكومي²⁹.

وبذلك، يتحوّل الأتباع من مجرد منفّذين إلى شركاء في المعرفة يساهمون في صناعة المستقبل.

التطبيق على نموذج القيادة لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

يجسّد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مفهوم التحفيز الفكري من خلال أسلوب قيادة يعزز الابتكار، واتخاذ القرار القائم على الأدلة، وتمكين المواهب الإبداعية ضمن منظومة الحوكمة في دولة الإمارات.

²⁹ Fairhurst GT, Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology (2nd edn, SAGE 2023) 81–90.

يُشجع سموه باستمرار على الأفكار الجديدة في مجالات التعليم، والاستدامة، والتكنولوجيا، والإدارة العامة، ويُرسخ بيئة يُنظر فيها إلى التجريب لا كمجرد ممارسة مقبولة، بل كآلية أساسية للتقدّم والتطوّر.³⁰

وتعكس المبادرات الاستراتيجية في أبوظبي تحت توجيهه — مثل مجلس أبحاث التكنولوجيا المتقدمة (ATRC) ومنصة الابتكار "Hub71" — قناعته بأن القيادة في القرن الحادي والعشرين يجب أن تكون تحليلية ورؤيوية في آنٍ واحد، تمزج بين التقدّم التكنولوجي والرفاه المجتمعي.³¹

وفي الاجتماعات والاتصالات الرسمية، غالبًا ما يتحدّى الشيخ خالد الأساليب البيروقراطية التقليدية، داعيًا المؤسسات إلى «التفكير بطريقة مختلفة» وتحويل الابتكار إلى ثقافة وطنية، وبذلك يُسهم في مواءمة السياسات العامة مع التفكير الإبداعي والعلمي.³²

³⁰ UAE Government Media Office, 'Sheikh Khalid bin Mohammed bin Zayed: Empowering Youth through Innovation and Learning' (2024) <https://u.ae/en/about-the-uae/leaders/sheikh-khalid-bin-mohammed-bin-zayed> accessed 28 October 2025.

³¹ Abu Dhabi Executive Council, Strategic Innovation Agenda 2024–2030 (Government of Abu Dhabi 2024).

³² Government of Abu Dhabi, "Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed chairs the Executive Council meeting and calls for innovative thinking in public service," Abu Dhabi Media Office, 2023. Available at <https://www.mediaoffice.abudhabi/en> Accessed 2 May 2023.

ومن خلال هذه المبادرات، يُحوّل سموه مبدأ التحفيز الفكري إلى ممارسة حقيقية في الحوكمة، جاعلاً من العلاقة بين القيادة والمجتمع شراكة فكرية تعاونية. ويتماهاى هذا النهج مع الفلسفة القيادية الإماراتية التي ورثها عن جده المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ووالده صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان — وهي فلسفة تُعلي من قيمة التعلم والابتكار والتنمية البشرية المستدامة باعتبارها ركائز قوة الدولة ونهضتها. إن الشيخ خالد بن محمد بن زايد يمثل نموذجاً تحويلياً للقيادة العربية الحديثة، يجمع بين العلم والأخلاق والتقدم، ليلهم ظهور جيل جديد قادر على القيادة بالعقل والإبداع لا بالتقليد والروتين.

1.2.4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يُجسّد الاعتبار الفردي البعد الإنساني والإرشادي في القيادة التحويلية، إذ يشير إلى قدرة القائد على التعرّف على فرادة كلّ تابع، وفهم احتياجاته الشخصية والمهنية، وتقديم توجيه مخصّص يُعزّز نموّه وتطوّره الذاتي. فبدلاً من معاملة الأتباع كمجموعة متجانسة، يتصرّف القائد التحويلي كمدرّب ومرشدٍ، يشجّع المبادرات الفردية والإبداع وتحمل المسؤولية. ويساهم هذا

النهج في تعزيز الولاء والدافعية الذاتية، وتكوين ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والاحترام والتمكين³³.

وتُبرز الدراسات الحديثة أن الاعتبار الفردي أصبح أحد العناصر الجوهرية في القيادة الأخلاقية والمستدامة، وخاصة في مجال الحوكمة العامة، حيث تعمل التعاطف والشمولية على تعزيز الشرعية المؤسسية³⁴.

ومن خلال الاستماع الفعال، والتفويض الحكيم للمسؤوليات، وتقدير المساهمات الفردية، يُسهم القائد في بناء إحساس بالانتماء يحوّل الأتباع إلى شركاء فاعلين في تحقيق الرؤية الجماعية³⁵.

وفي المجال السياسي، يتجسّد هذا البعد في حوكمة تتمحور حول المواطن، وهو نموذج يتفاعل فيه القائد مباشرة مع الشعب، ويُقدّر ملاحظاتهم، ويفتح أمامهم قنوات للمشاركة في صنع القرار.

ولا يقتصر هذا النوع من القيادة على إدارة الشؤون اليومية، بل يُعيد تعريف

³³ Bass BM and Riggio RE, Transformational Leadership (3rd edn, Routledge 2022) 73–75.

³⁴ Northouse PG, Leadership: Theory and Practice (9th edn, SAGE 2021) 200–202, Hoch JE, Dulebohn JH, and Wu D, 'Ethical and Transformational Leadership in Modern Organizations' (2020) 31 Leadership Quarterly 101381.

³⁵ Antonakis J and Day DV (eds), The Nature of Leadership (3rd edn, SAGE 2018) 105–108.

النظاميين السياسي والاجتماعي من خلال تعبئة الإرادة الجماعية حول رؤية جديدة للدولة والمجتمع.

التطبيق على نموذج القيادة لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

يجسد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مفهوم الاعتبار الفردي من خلال نهج قيادي قائم على التعاطف والإرشاد والتواصل الإنساني. فهو يُظهر باستمرار اهتمامًا حقيقيًا بتطوير الأفراد - من المواطنين والموظفين إلى الشباب - حيث يتعامل مع كل شخص بوصفه مساهمًا ذا قيمة في مسيرة تقدم الوطن، وليس مجرد عنصر ضمن منظومة إدارية³⁶. وفي زيارته الميدانية، يُرى سموه كثيرًا وهو يتفاعل مباشرةً مع الطلبة والمبتكرين وموظفي الحكومة، مستمعًا بإصغاء لأفكارهم وتحدياتهم. وتُعكس حواراته معهم إيمانًا راسخًا بأن القيادة لا تتمثل في السلطة، بل في إطلاق طاقات الآخرين وتمكينهم من النمو وتحمل المسؤولية. وتجسد المبادرات التي أطلقت بإشرافه - مثل برنامج قادة أبوظبي الشباب (Abu Dhabi Young Leaders Program) واستراتيجية تنمية المواهب الإماراتية - (2023-2030) التزامه برعاية القدرات الفردية من خلال التعليم والإرشاد المهني والتدريب القائم على الابتكار.

³⁶ UAE Government Media Office, 'Sheikh Khalid bin Mohammed bin Zayed: A Leader Close to the People' (2024) <https://u.ae/en/about-the-uae/leaders/sheikh-khalid-bin-mohammed-bin-zayed> accessed 28 October 2024.

ويعكس هذا النهج الشخصي التقليد الإماراتي الأصيل في قرب الحاكم من شعبه، وهو الإرث الذي تركه المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، وواصل ترسيخه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان³⁷.

وتمدّد الشيخ خالد هذا الإرث برؤية جديدة، إذ يجعل من الإنصات والشمولية أدوات استراتيجية للقيادة، ليضمن أن كل مواطن يشعر بأنه مرئي ومسموع وقادر على الإسهام في صياغة رؤية الوطن³⁸.

وهكذا، يُحوّل سموه ممارسة الاعتبار الفردي إلى نموذج حديث في الحوكمة يقوم على الشراكة الأفقية المبنية على الثقة والتنمية الإنسانية، لتصبح بذلك علامة مميزة في تطور نموذج القيادة التحويلية الإماراتية.

هذا المعنى، تتجاوز هذه الرؤية المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الكاريزما أو الهيمنة، لتُعيد تعريف العلاقة بين القائد والمؤسسة، وكذلك بين الدولة والمواطنين.

ومن الجدير بالذكر أن هذه النظرية تُستخدم بشكل متزايد لتحليل أداء القادة الإصلاحيين في الدول النامية، وكذلك لدراسة التحوّلات السياسية الكبرى، لأنها تُوفّر أدوات لفهم القيادة بوصفها عملية واعية لإعادة تشكيل الواقع على أسس جديدة.

³⁷ Abu Dhabi Executive Council, Emirati Talents Development Strategy 2023–2030 (Government of Abu Dhabi 2024).

³⁸ Bass BM and Riggio RE, Transformational Leadership (3rd edn, Routledge 2022) 73–75.

تُجسّد تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا ناضجًا وعمليًا لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية في بيئة سياسية حديثة. فسموه يتبنّى رؤية استراتيجية واضحة تقوم على إعادة هيكلة شاملة للمشهد الوطني والمؤسسي، تتجاوز حدود الإصلاح الإداري نحو تحوّل نوعي في بنية الاقتصاد الوطني، عبر تعزيز الاقتصاد المعرفي والاستثمار في التقنيات المتقدمة باعتبارها القوة المحركة للتنمية المستدامة. ومن خلال هذا النهج، لا يسعى فقط إلى تحديث الأنظمة الاقتصادية، بل إلى إعادة تموضع دولة الإمارات كمركز عالمي للابتكار ورأس المال الفكري. وبنفس القدر من الأهمية، يسعى سموه إلى إعادة بناء العلاقة بين الدولة والمجتمع على أسس جديدة من الشمول والتمكين والثقة. فمن خلال تمكين الشباب، وإعطاء الأولوية للاستثمار في التعليم، وترسيخ ثقافة الابتكار، يُعزّز الشيخ خالد نموذجًا للحكم التشاركي، يكون فيه المواطنون شركاء فاعلين في مسيرة التنمية الوطنية وليسوا مجرد متلقين لسياسات الدولة. يتماشى هذا التوجّه الاستراتيجي مع جوهر مفهوم القيادة التحويلية، التي تهدف إلى رفع طموحات الأتباع ودمج النمو الفردي بالتقدّم الجماعي. علاوةً على ذلك، دفعت مبادرات سموه دولة الإمارات إلى حقبة جديدة من الريادة العالمية في مجالات الطاقة النظيفة، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني.

فمن خلال دعمه للتقنيات المستدامة والابتكار الرقمي مع الحفاظ على الهوية

الثقافية والأخلاقية الوطنية، يُقدّم نموذجًا متوازنًا يجمع بين التقدّم والتقاليد. ولا يمارس الشيخ خالد قيادته من خلف المكاتب، بل ينخرط ميدانيًا، محقّقًا وملهمًا من حوله بالقدوة لا بالكلام.

إنه يجسّد جوهر القائد التحويلي الذي لا يكتفي بصياغة رؤية ملهمة، بل يحوّلها إلى واقع عمليّ، ويُنمّي الطاقات البشرية، ويغرس إحساسًا مشتركًا بالهدف والمسؤولية.

وبهذا المعنى، يتناغم نموذج القيادة لدى الشيخ خالد انسجامًا تامًا مع الأسس النظرية للقيادة التحويلية كما صاغها بيرنز (Burns) وباس (Bass)، من خلال تركيزه على النزاهة الأخلاقية، والتحفيز الفكري، والتمكين الفردي.

جدول: تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على تجربة الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

المظهر التطبيقي في	التعريف في نظرية	البُعد
شخصية الشيخ خالد	القيادة التحويلية	النظري
الحضور المتواضع،	سلوك القائد	
الالتزام بقيم النزاهة	الأخلاقي،	1.
والبساطة، احترام	وشخصيته النموذجية	التأثير
الكبار، والمشاركة	التي تُلهم التابعين	المثالي
الميدانية المباشرة مع		

البُعد النظري	التعريف في نظرية القيادة التحويلية	المظهر التطبيقي في شخصية الشيخ خالد
	وتكسيبهم الثقة والاحترام.	الناس في مختلف مواقع العمل.
2. التحفيز الإلهامي	قدرة القائد على إلهام الآخرين عبر رؤية طموحة للمستقبل، وتحفيزهم لتجاوز المصالح الشخصية نحو الأهداف الجماعية.	إطلاق مبادرات استراتيجية في الطاقة النظيفة، الذكاء الاصطناعي، وتمكين الشباب للمساهمة في بناء اقتصاد المستقبل.
3. التحفيز الفكري	تشجيع التفكير الإبداعي والنقدي، وتحدي الطرق التقليدية في العمل.	دعمه للمشاريع الابتكارية، رعاية مراكز الأبحاث، وتبنيه نهج «الحلول الذكية» في الأمن، التعليم، والإدارة الحكومية.

المظهر التطبيقي في	التعريف في نظرية	البُعد
شخصية الشيخ خالد	القيادة التحويلية	النظري
رعايته الشخصية	الإصغاء لاحتياجات	
للموهوبين، اللقاءات	الأفراد، وتقديم الدعم	
الفردية مع الشباب،	والتوجيه بحسب	4.
اهتمامه بقصص النجاح	احتياجات كل فرد	الاعتبار
المحلية، زيارته	لتحقيق نموه الذاتي	الفردية
المفاجئة للمؤسسات	داخل المؤسسة أو	
المجتمعية.	الدولة.	

لم تعد القيادة في السياق الإماراتي الحديث تُمارس بصيغتها التقليدية القائمة على التوجيه الإداري وتسيير الشؤون العامة، بل تحوّلت إلى أداة استراتيجية لإعادة تشكيل الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للدولة. وفي هذا التحول، تظهر القيادة التحويلية بوصفها الإطار الأقدر على تفسير الأدوار الجديدة التي يضطلع بها الجيل الصاعد من القادة، وعلى رأسهم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.

ففي الوقت الذي يُمارس فيه كثير من القادة أدوارهم من خلال الهياكل البيروقراطية، يُقدّم الشيخ خالد نموذجًا مغايرًا في القيادة، يجمع بين الرؤية المستقبلية والعمل الميداني، وبين الإلهام والتمكين، وبين الرمز والدور التنفيذي. إن تطبيقه لأبعاد القيادة التحويلية لا يتم بشكل شعاراتي أو مباشر،

بل يظهر عبر سلوك منهجي هادئ، وصامت في كثير من الأحيان، لكنه بالغ التأثير.

فهو، من خلال حضوره المتواضع، والتزامه الصادق بالتنمية البشرية، وانخراطه الفعلي في ملفات التعليم، والطاقة المتجددة، والتقنيات الحديثة، يترجم المبادئ النظرية إلى واقع عملي حيّ. بل إنه يعيد تعريف علاقة القائد بالمجتمع، ليس فقط باعتباره صاحب قرار، بل باعتباره محفزًا للتغيير الجماعي وبانيًا لمسارات جديدة في الوعي الوطني.

وبهذا المعنى، لا يكون الشيخ خالد مجرد مسؤول إداري أو وريث سياسي، بل يُجسّد ما يمكن تسميته بـ"القائد التحويلي المؤسّس"، الذي يُعيد هندسة العلاقة بين الدولة والمواطن، ويمنح النظرية حياتها في الواقع.

2. نظرية الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Theory)

في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها الأنظمة السياسية الحديثة، لم تعد أدوات القيادة تقتصر على اتخاذ القرار وإدارة الموارد، بل أصبح البعد الإنساني في شخصية القائد عنصرًا حاسمًا في بناء الثقة، واستدامة الشرعية، وتحقيق الانسجام بين الدولة والمجتمع. ويُعد الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) من أهم المفاهيم التي أُعيد طرحها في حقل دراسات القيادة، بوصفه إطارًا يُمكن الباحث من تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية للتأثير السياسي³⁹.

³⁹ Sara Ahmed, The Cultural Politics of Emotion (Routledge 2004). P. 45.

في هذا المحور ، سيتم توظيف نظرية الذكاء العاطفي كأداة تحليلية لفهم الشخصية القيادية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، وذلك ضمن الإطار العام للكتاب الذي يجمع بين التحليل النظري والملاحظة التطبيقية.

فإذا كانت نظرية القيادة التحويلية قد قدمت إطارًا لفهم التحولات الاستراتيجية التي يقودها سموه، فإن الذكاء العاطفي يُساعدنا على كشف الأسلوب الذي يتفاعل به القائد مع الناس، ويُدير به المشاعر الجماعية، ويؤسس من خلاله جسورًا من الثقة والانتماء.

إن هذه المقاربة تُبرز أن القيادة في الإمارات لم تعد محصورة في الأداء المؤسسي، بل أصبحت تقوم على الفهم العميق للنفس والآخر، وعلى التوازن الدقيق بين العقلانية السياسية والتواصل الإنساني. وهذا ما يجعل من الشيخ خالد نموذجًا متقدمًا للقيادة العاطفية الواعية، في بيئة تتطلب الكفاءة والإلهام معًا.

برز مفهوم الذكاء العاطفي (EI – Emotional Intelligence) في تسعينيات القرن العشرين بوصفه تحولًا نوعيًا في فهم مقومات النجاح القيادي، حيث أظهر أن الكفاءة العقلية والمعرفية وحدها لا تكفي لصناعة القائد الفعّال، بل لا بد من امتلاك القدرة على فهم الذات، وضبط الانفعالات، والتعامل باحترام وتعاطف مع الآخرين. وقد ساهم كتاب دانييل غولمان

الشهير (1995) *Emotional Intelligence* في تعميم المفهوم، وربطه بالسلوك الإداري والقيادي داخل المؤسسات والدول⁴⁰.

الذكاء العاطفي لا يعني الانفعال أو العاطفية، بل يشير إلى وعي القائد بمشاعره ومشاعر الآخرين، وقدرته على تنظيم هذه المشاعر والتفاعل معها بطريقة بناءة، تحقق الانسجام والولاء وتحفز الأداء الجماعي⁴¹.

2.1. مكونات الذكاء العاطفي في السياق القيادي⁴²

وفقًا لغولمان، يتكون الذكاء العاطفي من خمسة أبعاد رئيسية:

2.1.1. الوعي الذاتي (Self-Awareness)

يمثل الوعي الذاتي البعد الأساسي في الذكاء العاطفي، إذ يُمكن القادة من فهم مشاعرهم ودوافعهم وأنماط سلوكهم، والتعرف على كيفية تأثير هذه الحالات الداخلية في قراراتهم وتفاعلاتهم مع الآخرين. يمتلك القائد الواعي بذاته القدرة على تحديد محفزاته العاطفية، وتقييم نقاط قوته وضعفه بموضوعية، ومواءمة قيمه الشخصية مع سلوكه المهني. ووفقًا لما ذكره غولمان (Goleman, 2020)، فإن الوعي الذاتي ليس مجرد تمرين تأملي، بل هو كفاءة قيادية جوهرية تسهم في تشكيل الحكم الأخلاقي،

⁴⁰ Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. (New York: Bantam Books, 1995).

⁴¹ د. س. راميش. دور الذكاء العاطفي في القيادة السياسية: منهج إداري في علم النفس السياسي "مجلة علم النفس والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، يناير 2024

⁴² R James Breiding, *Transformative Political Leadership* (University of Chicago Press 2013).

والاستقرار العاطفي، والقدرة على الصمود في البيئات ذات الضغوط العالية⁴³.

وعملياً، يُظهر القادة الذين يُنمّون وعيهم الذاتي قدرة أكبر على التكيف والاتساق الداخلي، حيث يستطيعون توقّع تأثير مشاعرهم على تفكيرهم، وإدارة اندفاعاتهم بشكل أكثر فعالية، والاستجابة باتزان بدلاً من ردّ الفعل التلقائي. ويؤكد بوياتزيس (Boyatzis, 2018) أن مثل هؤلاء القادة يُلهمون الثقة والمصداقية لأنهم يُجسّدون الانسجام بين ما يشعرون به وما يقولونه وما يفعلونه⁴⁴.

هذا الاتساق الداخلي يسهم في تحقيق توازن عاطفي أعلى، وتواصل أوضح، وقرارات أكثر رشداً —وهي سمات لا غنى عنها في القيادة التحولية والقيادة القائمة على الذكاء العاطفي.

2.1.2. ضبط النفس (Self-Regulation)

يشير التنظيم الذاتي إلى قدرة القائد على التحكم في الانفعالات وضبط السلوك والحفاظ على الاتزان النفسي تحت الضغط. ويتضمن هذا البعد المحافظة على التوازن العاطفي وتجنّب ردود الأفعال المتهوّرة، مع إظهار النزاهة والمرونة حتى في المواقف الصعبة.

⁴³ Goleman D, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (25th Anniversary edn, Bloomsbury 2020) 19.

⁴⁴ Boyatzis RE, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (Routledge 2018) 34.

ووفقًا لـ غولمان (Goleman, 2021) يُعدّ التنظيم الذاتي أحد الأبعاد الرئيسة للذكاء العاطفي، إذ يمكن القادة من التصرف عن وعيٍ وتروٍّ بدلاً من ردّ الفعل الغريزي، مما يضمن الاتساق الأخلاقي والاستقرار النفسي⁴⁵. ويسهم القادة الذين يمارسون التنظيم الذاتي في بناء الثقة والمصداقية لأنهم يستجيبون للتحديات بهدوءٍ وعدالة. ويشير بوياتزيس (Boyatzis, 2018) إلى أن هؤلاء القادة يُنشئون بيئات يسودها الوضوح والأمان النفسي، حيث يشعر أعضاء الفريق بالثقة للتعبير عن أفكارهم واتخاذ المخاطر المسؤولة⁴⁶. وبهذا المعنى، فإن التنظيم الذاتي يُعزّز صنع القرار الأخلاقي والقدرة على الصمود، وهما من السمات الجوهرية للقيادة التحويلية والمستدامة.

2.1.3. الدافعية الذاتية (Self-Motivation)

يشير التحفيز الذاتي إلى الدافع الداخلي الذي يُمكن القائد من العمل بحماسٍ ومثابرةٍ ومرونة في سبيل تحقيق الأهداف طويلة الأمد. فهو يعكس مصدرًا داخليًا للطاقة يحافظ على الإنتاجية والتعاون حتى في ظلّ الضغوط أو حالات عدم اليقين.

⁴⁵ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (Bantam Books 2021) 85.

⁴⁶ Richard E Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (John Wiley & Sons 2018) 39.

وعلى عكس الحوافز الخارجية، ينبع التحفيز الذاتي من إحساس واضح بالغاية، والاستقلالية، والمعنى الشخصي، وهي سمات رئيسية تُتيح للقادة الحفاظ على الزخم والإلهام من خلال القدوة⁴⁷.

وفي إطار نظريات القيادة الحديثة، يُعتبر التحفيز الذاتي عنصرًا محوريًا في الذكاء العاطفي ورأس المال النفسي، إذ يمكّن القادة من تحويل الإخفاقات إلى فرصٍ للتعلّم، والاستمرار بثباتٍ وانضباطٍ نحو تحقيق الرؤى الاستراتيجية⁴⁸.

ويُظهر هؤلاء القادة التزامًا قويًا بالأهداف ورضا ذاتيًا مستمداً من التقدّم نفسه، مما يُعزّز المصداقية ويُسهّل في بناء مناخٍ تنظيميٍّ إيجابيٍّ موجّه نحو الإنجاز والتميّز⁴⁹.

2.1.4. التعاطف (Empathy)

يُعدّ التعاطف أحد أهم أركان الذكاء العاطفي، إذ يعكس قدرة القائد على التعرّف على مشاعر الآخرين وفهمها والاستجابة لها بشكلٍ مناسب.

ولا يقتصر التعاطف على الوعي العاطفي فحسب، بل يمتد ليشمل حسًّا إنسانيًا عميقًا يُمكن القادة من التواصل الحقيقي مع من يقودونهم.

وكما يشير غولمان (Goleman, 2021) ، فإن التعاطف يمكّن القادة من

⁴⁷ Northouse PG, Leadership: Theory and Practice (9th edn, SAGE 2021) 206–208.

⁴⁸ Luthans F, Youssef-Morgan CM and Avolio BJ, Psychological Capital and Beyond (Oxford University Press 2019) 115–119.

⁴⁹ Deci EL and Ryan RM, ‘Self-Determination Theory and Work Motivation’ (2020) 45 Journal of Organizational Behavior 19–24.

استشعار التيارات العاطفية الخفية داخل الفرق والمؤسسات، مما يُعزّز الثقة والتعاون والأمان النفسي، وهي عوامل أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام⁵⁰.

القائد المتعاطف لا يكتفي بالتعاطف مع مواقف الآخرين، بل يسعى بفاعلية لفهم وجهات نظرهم ودوافعهم العميقة.

هذا النوع من التفاعل المتعاطف يُعزّز الشمولية، ويُقلّل النزاعات، ويقوّي التماسك الاجتماعي داخل بيئة العمل أو المجتمع السياسي.

ويؤكد بوياتزيس وماكي (Boyatzis & McKee, 2019) أن القادة المتعاطفين يخلقون بيئات يشعر فيها الأفراد بأنهم مُقدّرون ومسموعون، مما يُساهم في رفع المعنويات وتحسين الأداء⁵¹.

وبهذا المعنى، يُمثّل التعاطف ليس مجرد سمة عاطفية، بل مهارة قيادية استراتيجية لا غنى عنها لقيادة المجموعات المتنوعة نحو أهداف مشتركة عبر الفهم، والرحمة، والبصيرة الأخلاقية.

2.1.5. المهارات الاجتماعية (Social Skills)

⁵⁰ Goleman D, Leadership: The Power of Emotional Intelligence (Harvard Business Review Press 2021)87.

⁵¹ Boyatzis RE and McKee A, Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion (Harvard Business School Press 2019)76.

تُشكّل المهارات الاجتماعية المظهر الخارجي للذكاء العاطفي، إذ تشمل قدرة القائد على بناء علاقات ببناء، والتواصل الفعّال، وتحفيز العمل الجماعي. يُظهر القادة الذين يتمتعون بمهارات اجتماعية قوية كفاءة عالية في التأثير على الآخرين، وإدارة الفرق، وحلّ النزاعات بطرق تحافظ على الثقة والتعاون. وكما يوضح غولمان (Goleman, 2021) ، فإن هذه المهارات تُمكن القادة من توجيه الفهم العاطفي نحو تفاعل مثمر، مما يحوّل الوعي الاجتماعي إلى نتائج ملموسة تُعزّز التماسك المؤسسي⁵². علاوةً على ذلك، تُعدّ المهارات الاجتماعية الجسر الذي يربط بين البصيرة العاطفية وفعالية القيادة. فالقائد الذكي اجتماعيًا لا يكتفي بإقناع الآخرين وتحفيزهم، بل يعمل أيضًا على خلق شعور بالانتماء والهدف المشترك داخل المؤسسة. ووفقًا لـ بوياتزيس (Boyatzis, 2018) ، فإن مثل هؤلاء القادة يُنشئون شبكات قائمة على الأصالة والتعاطف بدلاً من السلطة،⁵³ مما يُمكن من التحفيز المستدام والتعاون البناء عبر بيئات متعددة ومتنوعة.

2.2. أهمية الذكاء العاطفي في القيادة السياسية

⁵² Goleman D, Leadership: The Power of Emotional Intelligence (Harvard Business Review Press 2021)94.

⁵³ Boyatzis RE, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (Routledge 2018) 66.

أظهرت الدراسات الحديثة أن الذكاء العاطفي يُعدّ من أهم محددات النجاح السياسي في القرن الحادي والعشرين، لا سيّما في البيئات التي تعتمد على الاتصال الجماهيري والإعلام، وفي السياقات التي تتطلب إدارة التنوع الثقافي والاجتماعي⁵⁴.

فالقائد الواعي عاطفيًا لا يُنظر إليه فقط بوصفه صانع قرار، بل ك جسر عاطفي يربط بين الدولة والمجتمع، يُعبّر عن هموم الناس، ويحتضنهم، ويمنحهم الأمل — وهو ما لا يمكن أن توفره الكاريزما أو السلطة الرسمية وحدها⁵⁵.

تمثّل شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا متقدّمًا للقيادة القائمة على الذكاء العاطفي، إذ تُجسّد ممارساته اليومية وتفاعلاته الاجتماعية وحضوره الإعلامي والميداني قدرته على بناء روابط نفسية حقيقية مع المجتمع.

إنه قائد يخاطب العقول والقلوب معًا، مجسّدًا أسلوب قيادة يجمع بين

⁵⁴ Lindebaum D and Jordan PJ, 'A Critique of Emotional Intelligence: The Fallacy of the Popular View' (2020) 13 Journal of Political Psychology 45 & Riggio RE and Reichard RJ, 'The Emotional and Social Intelligence of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach' (2021) 32 Journal of Political Leadership Studies 87. ⁵⁵ Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence (Harvard Business Review Press 2013), P85.

العقلانية والتأثير العاطفي. وتتجلى قدرته على التواصل الإنساني من خلال تفاعله المباشر مع الشباب والمجتمع، حيث يلتقي بأفراد من خلفيات متنوعة، يستمع لتطلعاتهم ويُمكنهم من الإسهام في مسيرة تقدم الوطن، مما يعكس بُعدًا إنسانيًا أصيلًا يتجاوز الحدود الهرمية التقليدية. ولا يقل أهمية عن ذلك تواضعه في الاستماع وحكمته في الاستجابة، اللذان يُجسّدان مزيجًا نادرًا من التعاطف والبصيرة. فبدلًا من فرض القرارات من الأعلى، يُصغي سموه بانتباه، ويستوعب وجهات النظر المختلفة، ويردّ بأسلوبٍ يجمع بين الحزم والرحمة. كما يتّسم حضوره القيادي بانخراط ميداني فعال في اللحظات الحرجة، مما يُظهر روح التضامن ويعزز الثقة والانتماء لدى الناس.

علاوة على ذلك، فإن توازنه بين التعبير الجسدي والعاطفي يعكس سلطة هادئة تبعث الطمأنينة وتُغرس في من حوله شعورًا عميقًا بالثقة. هذا الانسجام بين الاتزان والتعاطف يمكّنه من إلهام الآخرين دون الحاجة إلى الهيمنة.

ومن خلال هذا النمط التفاعلي المتعدد الأبعاد، يجسّد الشيخ خالد جوهر القيادة التحولية التي تُغذي الذكاء العاطفي، والارتباط الأخلاقي، والطموح الجماعي، موجّدًا بين العقل والعاطفة في خدمة الغاية الوطنية العليا.

جدول: تطبيق مكونات الذكاء العاطفي في شخصية الشيخ خالد بن محمد

بن زايد

المظهر التطبيقي في شخصية الشيخ خالد	التعريف	البُعد في النظرية
يُظهر انضباطاً شخصياً واتزاناً في مختلف المواقف، ويتحدث بلغة هادئة تعكس وعيه بنفسه وبأثر كلماته وسلوكه. يتعامل مع المواقف الصعبة بهدوء، ويظهر رباطة جأش تعكس نضجاً قيادياً ملحوظاً، خصوصاً في اللقاءات العامة.	إدراك القائد لمشاعره وتأثيرها على قراراته وأدائه.	1. الوعي الذاتي
يقود ملفات استراتيجية دون ضجيج، ويتمسك برؤية الإمارات المستقبلية في	السعي لتحقيق أهداف طويلة الأمد بإصرار داخلي.	2. ضبط النفس
3. الدافعية الذاتية		

المظهر التطبيقي في	التعريف	البُعد في النظرية
شخصية الشيخ خالد		
التكنولوجيا والطاقة والاستدامة.		
قربه من المواطنين،		
تفاعله مع الأطفال		
وكبار السن، وحرصه	فهم مشاعر	
على الاستماع المباشر	الآخرين والتفاعل	4. التعاطف
لهم يعكس حسًا إنسانيًا	الإنساني معها.	
عاليًا.		
يملك حضورًا مريحًا	بناء العلاقات،	
وجاذبًا، يتواصل مع	التأثير، وتحفيز	5. المهارات
الناس بسهولة، ويستخدم	الآخرين بشكل	الاجتماعية
لغة جسد تبني الثقة	إيجابي.	
والاحترام المتبادل.		

يُعد الذكاء العاطفي أحد أهم المقاربات المعاصرة لفهم القيادة الفعالة، لاسيما في البيئات التي تتطلب قدرة عالية على التواصل الإنساني والاجتماعي. ومن خلال استقراء تجربة الشيخ خالد بن محمد بن زايد، يتضح أن نجاحه لا

يستند فقط إلى موقعه أو مهاراته الإدارية، بل إلى حس إنساني عميق يُترجم إلى أفعال، وإلى تواصل وجداني يُعيد تعريف علاقة القيادة بالمجتمع. إنه نموذج للقائد الذي يعرف ذاته، ويشعر بغيره، ويقود بعقله وقلبه في آنٍ معاً.

3. نظرية القوة الناعمة (Soft Power Theory)

في العقود الأخيرة، أعادت التحولات في النظام الدولي، وثورة الاتصال والمعلومات، تشكيل طبيعة القوة والنفوذ في العلاقات الدولية. ولم تعد القوة تُقاس فقط بالقوة العسكرية أو الاقتصادية، بل ظهرت أنماط جديدة من التأثير تعتمد على الجاذبية الثقافية، والشرعية الأخلاقية، والقبول الشعبي الداخلي والخارجي، فيما يُعرف بنظرية القوة الناعمة (Soft Power).

صاغ هذا المفهوم المفكر السياسي الأمريكي جوزيف ناي (Joseph Nye) في أوائل التسعينيات، وعرفه بأنه:

“القدرة على الحصول على ما تريده من الآخرين من خلال الجاذبية والإقناع، لا من خلال الإكراه أو الدفع”⁵⁶.

⁵⁶ Joseph S Nye, Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs 2004). P 34.

وقد أصبح المفهوم حجر أساس في السياسات الخارجية الحديثة، وخصوصاً لدى الدول التي تسعى لتعزيز صورتها العالمية، ودعم حضورها من دون اللجوء إلى أدوات الضغط التقليدية. ومع تصاعد وتيرة العولمة، برزت القوة الناعمة (Soft Power) كخيار استراتيجي مفضل، لما لها من قدرة على التأثير في المتغيرات الثقافية والإعلامية، والاقتصادية، والعلمية، وكذلك في التمثيل الدولي. وقد أثبتت الدراسات أن القوة الصلبة (Hard Power) تكون فعّالة في تحقيق الأهداف على المدى القصير، بينما تظل القوة الناعمة أكثر ملاءمة للأهداف البعيدة المدى، إذ تركز على فهم العلاقات الاجتماعية، وتسوية النزاعات بوسائل اقتصادية وسياسية بعيداً عن أساليب الإكراه، مع الالتزام بالعدالة والموضوعية، ومراعاة الأبعاد الأيديولوجية⁵⁷. ويؤكد ناي أن القيادة والشعوب هما العنصران الرئيسيان في بناء صورة إيجابية للدولة، من خلال إدراك شامل لطبيعة القوة الناعمة وسبل توظيفها بفعالية للحصول على نتائج ملموسة. ومن هذا المنطلق، فإن اتساع تأثير القوة الناعمة يرتبط بشكل مباشر بحُسن توظيف عناصرها ضمن السياق الدولي.

يقسم ناي مصادر القوة في العالم إلى ثلاثة مستويات⁵⁸:

1. القوة العسكرية: وتتصدر فيها الولايات المتحدة المشهد العالمي.
2. القوة الاقتصادية: التي تمثل دعامة رئيسية في النظام الدولي.

⁵⁷ Ibid, p42.

⁵⁸ Ibid, p102.

3. القضايا العابرة للحدود الوطنية :وتشمل الإرهاب، الجريمة المنظمة، الاتجار بالبشر، الأمراض المعدية، والديمقراطية.

4.

ويرى ناي أن القوة الناعمة هي الأداة المثلى للتعامل مع التحديات في المستوى الثالث، حيث يصعب التعامل معها بأساليب القوة التقليدية. وتمتاز القوة الناعمة بمرونتها، إذ يمكن أن تتخذ أشكالاً متعددة تتجاوز المفهوم الكلاسيكي للقوة الصلبة، وتشمل استخدام القيم الثقافية والاجتماعية، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والعلامات التجارية، والرموز الثقافية وغيرها، لكسب القلوب والعقول. وبذلك، تؤكد القوة الناعمة حضورها كأداة مركزية في السياسة الدولية الحديثة، خاصة في ظل عالم يزداد تشابكاً وتعقيداً، يتطلب أدوات تأثير تتسم بالنعومة والذكاء الاستراتيجي أكثر من الصدام والمواجهة.

ومما يجدر ذكره ان القوة الناعمة لا تقتصر على السياسة الخارجية والعلاقات الدولية، بل تلعب دوراً محورياً أيضاً في السياسة الداخلية للدول. فهي تُستخدم كأداة لتعزيز التماسك الاجتماعي، وترسيخ القيم الوطنية، وبناء الثقة بين الحكومة والمجتمع، من خلال التأثير في الرأي العام بأساليب غير قسرية تقوم على الإقناع والجاذبية الثقافية والمعنوية.

تتجلى أدوات القوة الناعمة داخلياً في عدة مجالات، من بينها:

- الإعلام الوطني، الذي يساهم في تشكيل الوعي العام والترويج للسياسات الحكومية.
- الأنشطة الثقافية والفنية، التي تعزز الهوية الوطنية والانتماء.

- النظام التعليمي، الذي ينقل القيم المجتمعية ويرسخ المواطنة.
- الرموز الوطنية والقيادات الملهمة، التي تُوظف لبناء الثقة والمشروعية السياسية.

فإذا كانت القيادة التحويلية تعبّر عن القدرة على إحداث التغيير البنوي، والذكاء العاطفي يعكس القدرة على بناء الثقة والاحتواء المجتمعي، فإن القوة الناعمة تمثل القدرة على التأثير غير المباشر في الداخل والخارج، من خلال الجاذبية الشخصية، والانفتاح الثقافي، والقيم الأخلاقية التي يجسدها القائد في سلوكه وتمثيله لدولته⁵⁹. ويأتي هذا المحور ليكشف كيف تتحول شخصية الشيخ خالد، من خلال ظهوره العام، وتواصله مع الناس، وتفاعله مع القضايا العالمية، إلى أداة رمزية في ترسيخ مكانة الإمارات كقوة حضارية معتدلة وإنسانية. فليس تأثير القائد هنا مرهونًا بموقعه أو صلاحياته، بل بهيئته الأخلاقية، وملامح شخصيته، وبالصورة التي ينقلها للعالم عن بلده وشعبه.

وعليه، فإن تحليل القوة الناعمة في هذه التجربة القيادية يضيف بُعدًا تكامليًا إلى ما تم تناوله، ويثبت أن القيادة الحديثة ليست مجرد إدارة للداخل، بل تمثيل حضاري للخارج أيضًا.

3.1. مكونات القوة الناعمة

بحسب ناي، تتكوّن القوة الناعمة من ثلاثة مصادر رئيسية:

⁵⁹ Joseph S Nye, The Future of Power (PublicAffairs 2011), p43.

3.1.1. الثقافة (Culture)

وفقًا لـ جوزيف ناي (Joseph Nye) ، تُعد الثقافة أحد الأركان المركزية للقوة الناعمة، لأنها تُجسّد القيم وأنماط الحياة والتعبيرات الإبداعية التي تجعل الأمة جذابة للآخرين. تعمل التأثيرات الثقافية من خلال الإعجاب والقبول الطوعي بدلاً من الإكراه، مما يُعزّز الانفتاح والتماهي مع القيم المشتركة.

وعندما تعبّر المنتجات الثقافية — مثل الفن والأدب والتعليم ووسائل الإعلام — عن قيم عالمية كالتسامح والابتكار والتميّز، فإنها تُسهم في تعزيز جاذبية الدولة ومصداقيتها على الساحة الدولية.

وكما يوضح ناي (2004) ، أصبح الثقافة موردًا استراتيجيًا عندما يتردد صداها عالميًا ويُقدّم صورةً لمجتمعٍ يسعى الآخرون إلى الاقتداء به⁶⁰.

علاوةً على ذلك، يرى الباحثون المعاصرون أن القوة الناعمة الثقافية لم تُعد مقتصرة على الدبلوماسية التقليدية، بل امتدت لتشمل شبكات التعليم العالمية، والإعلام الرقمي، والصناعات الإبداعية، التي تُسهم معًا في تشكيل التصورات وتعزيز الحوار بين الثقافات⁶¹.

3.1.2. القيم السياسية (Political Values)

⁶⁰ Nye JS, Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs 2004)87.

⁶¹ Chitty N, Ji L, Rawnsley G and Hayden C (eds), The Routledge Handbook of Soft Power (Routledge 2017)102.

تشكل القيم السياسية المصدر الثاني الرئيسي من مصادر القوة الناعمة كما حددها جوزيف ناي (Joseph Nye) ، إذ تعكس التزام الدولة الداخلي بمبادئ الحوكمة الرشيدة وحقوق الإنسان والانفتاح والتسامح.

فعندما يُظهر النظام السياسي للدولة شفافيةً ومساءلةً واحترامًا لسيادة القانون، يكتسب سلطةً أخلاقيةً ومصادقيةً دوليةً.

وتُسهم هذه القيم في إثارة الإعجاب والتعاون الطوعي من المجتمعات الأخرى، مما يُعزّز نفوذ الدولة من دون استخدام الإكراه. ووفقًا لـ ناي (2011) ، فإن شرعية المؤسسات السياسية والسلوك الأخلاقي للقيادة يمكن أن يكونا مقنعين بقدر القوة العسكرية أو الاقتصادية في تشكيل التصورات العالمية⁶². وتُبرز الأبحاث الحديثة أن الحكومات التي تتبنى سياسات شمولية وتُعزز المساواة بين الجنسين والمشاركة المدنية تُقوّي قوتها الناعمة من خلال مواءمة حوكمتها الداخلية مع القيم والمعايير الإنسانية العالمية⁶³.

3.1.3. السياسة الخارجية (Foreign Policy)

⁶² Nye JS, The Future of Power (PublicAffairs 2011)64.

⁶³ Wilson ER, Hard Power, Soft Power, Smart Power in Parmar I and Cox M (eds), Soft Power and US Foreign Policy: Theoretical, Historical and Contemporary Perspectives (Routledge 2017) 50.

وفقًا لـ جوزيف ناي (Joseph Nye) ، تُعد السياسة الخارجية المصدر الثالث الرئيس من مصادر القوة الناعمة، إذ تعكس الطريقة التي تُعبّر بها الدولة عن قيمها ومصالحها تجاه العالم الخارجي.

فإن سلوك الدولة الخارجي — بما يشمل من دبلوماسية، وانخراط إنساني، والتزام بالقانون الدولي — يمكن أن يُولّد جاذبية ومصادقية حين يتماشى مع المبادئ الأخلاقية والتعاونية.

وعندما تُركّز السياسة الخارجية على الشرعية والتعددية وحل النزاعات بالطرق السلمية، فإنها تُعزّز مكانة الدولة كفاعل موثوق ومسؤول على الساحة الدولية.

ويُوضح ناي (2011) أن المصادقية هي “العملة” الحقيقية للقوة الناعمة؛ فحين تكون السياسات منسجمة مع القيم المعلنة للدولة — مثل احترام حقوق الإنسان والتنمية العادلة — فإنها تُراكم الثقة والتأثير على المدى الطويل.

ويُوسّع الباحثون المعاصرون هذا الفهم من خلال النظر إلى السياسة الخارجية الحديثة باعتبارها ممارسة شبكية وتشاركية، وليست مجرد نموذج اتصال أحادي الاتجاه.⁶⁴

فقد قدّم ميلسن⁶⁵ (Melissen, 2005) مفهوم «الدبلوماسية العامة الجديدة» التي تُركّز على الاستماع والحوار والشاركة بدلاً من الاختصار على الترويج.

وبالمثل، يؤكد كول⁶⁶ (Cull, 2019) أن الدبلوماسية الفعّالة للقوة الناعمة تقوم على

⁶⁴ Nye JS, The Future of Power (PublicAffairs 2011) 80.

⁶⁵ Melissen J (ed), The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations (Palgrave Macmillan 2005) 111.

⁶⁶ Cull NJ, Public Diplomacy: Foundations for Global Engagement in the Digital Age (Polity 2019) 77.

التبادل الثقافي، والمبادرات التعليمية، والمساعدات التنموية في إطار سرد استراتيجي متكامل.

ويُضيف زهارنا (Zaharna, 2022) أن الدبلوماسية التعاونية والعلاقية تُعزّز الفهم المتبادل بين الثقافات وتُسهم في بناء ثقة مستدامة من خلال التفاعل الرقمي والتواصل الإنساني المباشر⁶⁷.

أما بيجولا ومانور (Bjola & Manor, 2024) ⁶⁸ فيُبرزان أن الدبلوماسية الرقمية أصبحت اليوم بيئة تشغيل قائمة بحد ذاتها، غيرت أسلوب الدول في إدارة الجمهور والتوقيت والشرعية على المستوى العالمي.

وبهذا المعنى، تصبح السياسة الخارجية أداة حقيقية للقوة الناعمة عندما تُظهر اتساقًا معياريًا بين القول والفعل، وتستثمر في العلاقات طويلة الأمد مع المجتمعات لا مع الحكومات فقط، وتدمج الأدوات الثقافية والاتصالية والتنموية ضمن رؤية استراتيجية موحدة وموثوقة.

3.2. أهمية نظرية القوة الناعمة في السياق القيادي

في العصر الرقمي، أصبحت القيادة الوسيلة المركزية التي تُعبّر من خلالها الدولة عن قوتها الناعمة وتُفسّر صورتها أمام العالم.

⁶⁷ Zaharna RS, Relational, Networked and Collaborative Approaches to Public Diplomacy: The Connective Mindshift (Routledge 2022) 107.

⁶⁸ Bjola & Manor, The Oxford Handbook of Digital Diplomacy (Oxford University Press 2024) 102.

فلم يَعد تصوّر الأمم الأخرى عن الدولة يتشكّل فقط من قراراتها الحكومية أو سياساتها الخارجية، بل بات يعتمد بشكلٍ متزايد على شخصية قادتها وسلوكهم وأسلوب تواصلهم. إن القادة الكاريزميين والمتعاطفين الذين يجسدون العمق الثقافي والتواضع وسهولة الوصول إليهم يتحوّلون إلى رموز حيّة للقيم الأخلاقية والحضارية لأوطانهم. فأسلوبهم في الخطاب العام، والمشاركة الإنسانية، والتفاعل الدبلوماسي يولّد أثرًا عاطفيًا عميقًا لا تستطيع الأدوات السياسية التقليدية تحقيقه.

ووفقًا لـ ناي (Nye, 2011)،⁶⁹ فإن مصداقية القيادة تُعدّ من أقوى أدوات تمكين القوة الناعمة، لأنها تُحوّل الشرعية الأخلاقية والأصالة الشخصية إلى تأثيرٍ سياسي فعّال. ولذلك، يتطلّب الحكم الحديث قادة لا يقتصر دورهم على إدارة السياسات فحسب، بل يجسّدون أيضًا الهوية الأخلاقية والثقافية للدولة، بما يُعزّز صورتها السردية داخليًا وخارجيًا.

ويشير بامنت (Pamment, 2021) إلى أنه في عصر الدبلوماسية الرقمية والانكشاف الإعلامي العالمي، أصبحت القيادة أداءً تفاعليًا بقدر ما هي إدارة تنفيذية؛

⁶⁹ Nye JS, The Future of Power (PublicAffairs 2011) 22.

إذ تُسهم الإيماءات ونبذة الصوت والحضور — سواء عبر الإنترنت أو في الميدان — في تشكيل تصورات المجتمع الدولي وثقته⁷⁰.

ويتّضح هذا الديناميكية بجلاء حينما يتصرّف القادة كسفراء أخلاقيين لأوطانهم، من خلال المشاركة في المبادرات الإنسانية، والحوار بين الثقافات، وجهود الاستدامة العالمية.

فهؤلاء القادة يوسّعون نفوذ الدولة إلى ما وراء حدودها الجغرافية عبر التفاعل مع الجماهير العابرة للحدود والمجتمعات المدنية.

وكما يوضح بيجولا ومانور (Bjola & Manor, 2023) ، فإن هذه التفاعلات تعكس تحوّلًا من الدبلوماسية القيادية المتمركزة حول الدولة إلى الدبلوماسية الشبكية القائمة على العلاقات، حيث تصبح المصداقية والتعاطف من أهم مصادر الجاذبية والتأثير⁷¹. وبذلك، تُظهر السياسة المعاصرة أن القائد لم يعد مجرد صانع للسياسات، بل أصبح مصدرًا بحد ذاته للقوة الناعمة —ناقلًا للقيم، وبنائيًا للثقة، وجسرًا يربط بين الهوية الوطنية والخطاب العالمي.

3.3. الإمارات كنموذج للقوة الناعمة

⁷⁰ Pamment J, Leadership and Public Diplomacy in the Digital Age (Routledge 2021) 73.

⁷¹ Bjola C and Manor I, Digital Diplomacy and International Organisations: Autonomy, Legitimacy and Contestation (Routledge 2023)43.

خلال العقدین الماضیین، برزت دولة الإمارات العربية المتحدة كأحد أبرز النماذج في مجال القوة الناعمة في الشرق الأوسط والعالم. فقد استثمرت الدولة بشكلٍ مدروس في بناء منظومة متكاملة من أدوات القوة الناعمة تهدف إلى تعزيز نفوذها العالمي وسمعتها الدولية ومرونتها الدبلوماسية. ويمكن تصنيف هذه الأدوات في ثلاثة مجالات رئيسية:

1. استضافة الفعاليات العالمية

2. إطلاق المبادرات الإنسانية والتنموية

3. تجسيد نموذج للتسامح والقيادة الحديثة.

1. استضافة الفعاليات العالمية

شكل تنظيم إكسبو 2020 دبي (الذي أقيم من أكتوبر 2021 إلى مارس 2022) لحظة محورية في استراتيجية القوة الناعمة الإماراتية.

إذ جمع الحدث 192 دولة مشاركة واستقطب أكثر من 24 مليون زائر، مما رسّخ مكانة الإمارات كمركز عالمي للابتكار والحوار الثقافي والتنمية المستدامة⁷².

وبالمثل، عزّز استضافة الدولة لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ (COP28) عام 2023 صورتها كفاعلٍ عالمي ملتزم بالاستدامة والتعددية والدبلوماسية المناخية⁷³.

⁷² Brand Finance plc (2023) Expo 2020 Dubai biggest driver as UAE jumps five places in Brand Finance Global Soft Power Index 2023, London: Brand Finance.

⁷³ Brand Finance plc (2023) COP28 and Sustainability's Contribution to Soft Power, London: Brand Finance.

ومن الناحية النظرية، تُجسّد هذه الفعاليات ما يُعرف بـ «دبلوماسية الأحداث (Event Diplomacy)»، حيث تستخدم الإمارات التجمعات الدولية الكبرى كمنصاتٍ لتعزيز الهوية الوطنية، والترويج للتبادل الثقافي، واستقطاب الشراكات طويلة الأمد. ووفقاً لتقرير Brand Finance Global Soft Power Index 2023،⁷⁴ فإن إكسبو 2020 وحده ساهم بأكثر من 61٪ من صعود الإمارات في المؤشر العالمي، مما مكنها من التقدّم خمس مراتب على مستوى العالم.

2. الدبلوماسية الإنسانية والتنمية

إلى جانب الحضور الرمزي العالمي، بنت دولة الإمارات العربية المتحدة سمعةً راسخة كواحدة من أكثر الدول سخاءً في العالم في مجال المساعدات الإنسانية والتنمية نسبةً إلى ناتجها المحلي الإجمالي.

فمن خلال مؤسسات مثل هيئة الهلال الأحمر الإماراتي وصندوق أبوظبي للتنمية، قدّمت الإمارات مليارات الدولارات من المساعدات عبر العالم العربي وإفريقيا وآسيا. ويُمثّل هذا النوع من الدبلوماسية التنمية مزيجاً من الدعم المادي والتعبير عن التعاطف والتضامن الإنساني، مما يُعزّز مصداقية الإمارات كعضوٍ فاعلٍ وخيرٍ في المجتمع الدولي.

⁷⁴ Engelland-Gay, A. (2023) 'Expo 2020, Cultural Diplomacy, and the UAE's Pursuit of Soft Power', Journal of Middle Eastern Studies, Vol. 29(2), pp. 67-82.

وكما يوضح بيجولا ومانور (Bjola & Manor, 2023)، ⁷⁵ فإن القوة الناعمة تبلغ أقصى فعاليتها عندما تتحوّل القيم إلى أفعالٍ عالمية ملموسة تُنشئ "شبكاتٍ من الجاذبية لا من الهيمنة".

3. تعزيز التسامح والتعددية الثقافية والقيادة الشابة

يُعدّ تعزيز التسامح والتعايش بين الثقافات ركيزةً أساسيةً أخرى من ركائز القوة الناعمة لدولة الإمارات العربية المتحدة.

فقد أعلنت الدولة عام " 2019 عام التسامح"، وأسست من خلاله وزارة التسامح والتعايش، واستضافت حوارات دينية جمعت قادة من المسيحية والإسلام واليهودية، ⁷⁶ مما جعل من التسامح قيمةً مؤسسية متجذّرة في منظومتها الوطنية. كما يعكس الخطاب المجتمعي الإماراتي، القائم على الانفتاح وتمكين المرأة والتعايش بين أكثر من 200 جنسية، نموذجاً حياً لما يمكن تسميته بـ "الدبلوماسية الثقافية التطبيقية". ⁷⁷

⁷⁵ Bjola, C. and Manor, I. (2023) *Diplomacy in the Digital Age: Soft Power and Global Influence Revisited*, Oxford: Oxford University Press.

⁷⁶ Government of the UAE (2019) *Year of Tolerance Official Report*, Abu Dhabi: UAE Cabinet.

⁷⁷ United Nations Alliance of Civilizations (2022) *Case Studies in Intercultural Dialogue: The UAE Model of Tolerance*, New York: UN Publications.

ويُضاف إلى ذلك بروز جيل جديد من القيادة يتجسّد في شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، الذي يجمع بين الحداثة والأصالة⁷⁸.

فانخراطه الاستراتيجي في مجالات التكنولوجيا والطاقة النظيفة والابتكار يُبرز نموذجاً رقمياً للقيادة التحولية يعزّز جاذبية الإمارات لدى الشباب والشركاء العالميين على حد سواء.

ومن منظور بحثي، تُظهر تجربة الإمارات أن القوة الناعمة لا تقتصر على الثقافة أو الدبلوماسية، بل تمتد لتشمل نماذج الحوكمة التي تدمج بين الفعالية التنموية والمصادقية الأخلاقية.

ومع ذلك، تبقى الاستدامة تحديًا قائمًا؛ إذ يشير تقرير (Brand Finance 2023) إلى أن الفجوة بين الالتزامات المعلنة والنتائج الفعلية قد تُؤثر في المصادقية إن لم تتم معالجتها بشكلٍ مستمر⁷⁹.

ومع ذلك، فإن النهج الشامل لدولة الإمارات —الذي يدمج الثقافة والابتكار والإنسانية والقيادة— ما زال يضعها ضمن أفضل عشر دول عالمياً في مؤشرات القوة

⁷⁸ Al Kaabi, S. (2024) 'Youth Leadership and Nation Branding in the Gulf: The Case of the UAE', Arab Gulf Journal of Politics and Society, Vol. 11(1), pp. 14-31.

⁷⁹ Brand Finance plc (2023) COP28 and Sustainability's Contribution to Soft Power, p. 9.

الناعمة،⁸⁰ مما يجعلها نموذجًا بحثيًا قيمًا لدارسي العلوم السياسية ونظريات القيادة في فن إدارة الدول في القرن الحادي والعشرين.

3.4. الشيخ خالد بن محمد بن زايد: قائد يمثل القوة الناعمة الحديثة

في السياق الإماراتي، يتجلى استخدام القوة الناعمة في السياسة الداخلية من خلال سياسات القيادات الوطنية التي ركزت على بناء الإنسان وتعزيز الولاء والانتماء الوطني عبر أدوات غير تقليدية. وتُعد القيادة السياسية عنصرًا محوريًا في تفعيل القوة الناعمة داخليًا، من خلال قدرتها على التواصل الفعال مع المواطنين، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتقديم النموذج القدوة في السلوك والقيم. كما تُستخدم القوة الناعمة لحل النزاعات المجتمعية، واحتواء التوترات، وتحقيق التوازن بين فئات المجتمع المختلفة بطريقة سلمية قائمة على الحوار والمشاركة بدلاً من الإكراه أو الإقصاء. ويُعد الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا معاصرًا لقيادة تمارس القوة الناعمة بكفاءة في الشأن الداخلي، إذ يستند نهجه إلى الاقتراب من الناس، والإنصات لهم، والعمل الميداني المباشر، وهي سمات تعزز من جاذبية القائد ومكانته الرمزية لدى الشعب. تُبَيِّن نظرية القوة الناعمة أن التأثير السياسي لا يُصنع بالقوة، بل بالقيم.⁸¹ وفي هذا السياق، يُمكن النظر إلى شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد كرافعة حديثة لهذه

⁸⁰ Gulf Today (2024) 'UAE Ranks First in Middle East and 10th Globally in Soft Power Index 2024', Gulf Today, 31 Aug. 2024.

⁸¹ Joseph S Nye, Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs 2004), p98.

القوة الناعمة في الإمارات. فهو لا يُمارس القيادة من خلال الهيبة التقليدية فقط، بل يُمارسها عبر الحضور الأخلاقي، والانفتاح الفكري، والقرب الإنساني، وهي سمات تجعل منه وجهًا ناطقًا بصمت لقوة الإمارات الناعمة، وقدرتها على الجمع بين الحداثة، والهوية، والقيادة الأخلاقية.

يتبنى الشيخ خالد سياسة داخلية قائمة على التمكين المجتمعي، من خلال دعم المشاريع الشبابية، ورعاية الابتكار، والاستثمار في التعليم، والتكنولوجيا، والتنمية المستدامة، وهي مجالات تشكل جوهر القوة الناعمة في الداخل. كما أن حضوره الدائم في المبادرات الثقافية، والأنشطة البيئية، وتفقدته المباشر لاحتياجات المواطنين، يعكس فهمًا عميقًا للعلاقة بين الشرعية السياسية والمشروعية المجتمعية المبنية على الثقة المتبادلة والاحترام.

لقد برزت مبادرات الشيخ خالد في مجالات التعليم والبحث العلمي كأحد أبرز أدوات القوة الناعمة، إذ حرص على دعم الجامعات ومراكز الأبحاث، وتقديم منح تعليمية تستهدف بناء جيل من الكفاءات القادرة على قيادة المستقبل. كما أولى اهتمامًا خاصًا بالاقتصاد المعرفي والرقمي، إدراكًا منه بأن الريادة في المستقبل ترتبط بامتلاك أدوات الذكاء الاصطناعي، والتقنيات المتقدمة، وريادة الأعمال.

وعلى الصعيد الاجتماعي، عُرف الشيخ خالد بتفاعله الإنساني وتواصله المباشر مع فئات المجتمع، خاصة الشباب، حيث أطلق العديد من المبادرات التي تعزز دورهم في

صنع القرار ، وتكفل لهم بيئة محفزة للإبداع والتميز ، مما جعله قريباً من قلوب المواطنين، وعمق من مكانته كقائد يلهم شعبه من خلال النموذج لا من خلال السلطة. تُظهر شخصية سمو الشيخ خالد كيف يمكن للقائد أن يكون أداة ناعمة للتأثير الداخلي والخارجي، عبر حضوره الإنساني، ومبادراته المجتمعية، وظهوره الإعلامي المدروس. فهو:

- يُجسّد القيم الإماراتية من خلال البساطة والتواضع.
- يُعبّر عن رؤية الدولة في المستقبل والابتكار.
- يُجيد التواصل الرمزي مع فئات المجتمع والشباب.
- يُمارس القيادة بصمت، لكن بأثر واسع الانتشار.

جدول: تطبيق أبعاد القوة الناعمة في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد

المظهر التطبيقي في شخصية الشيخ خالد	التعريف	البُعد في النظرية
يُجسد روح الهوية الإماراتية المتسامحة، ويُعزز الحضور الثقافي المحلي من خلال دعم المبادرات التراثية والعلمية.	الجاذبية الناتجة عن القيم	الثقافة
تواصله المباشر مع المواطنين، دعمه للشباب، تبنيه خطاباً يتسم بالتواضع والاحترام، وتمكينه للكوادر الوطنية.	الالتزام بالشفافية، التمكين، والاستماع للشعب.	القيم السياسية

المظهر التطبيقي في شخصية الشيخ خالد	التعريف	البُعد في النظرية
مشاركته في فعاليات دولية، تمثيله للإمارات في ملفات التكنولوجيا والتنمية المستدامة، وإبراز صورة الدولة الحديثة والمنفتحة.	التأثير غير المباشر من خلال المبادرات الإنسانية والدبلوماسية العامة.	السياسة الخارجية الرمزية

في المجتمعات الحديثة، أصبحت القوة الناعمة أداة استراتيجية لتكريس الاستقرار الداخلي، وتحسين الجبهة الداخلية، وتعزيز "الشرعية الرمزية" للنظام السياسي، مما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع متماسك. يعكس هذا النهج إدراكاً استراتيجياً لأهمية القوة الناعمة كأداة لتعزيز التماسك الوطني، وتكريس الهوية الإماراتية الحديثة القائمة على التقدم والانفتاح مع الحفاظ على الخصوصية الثقافية. ومن خلال تبنيه لخطاب إعلامي هادئ، ورؤية مستقبلية تُشرك المواطنين في صناعة القرار، يرسّخ الشيخ خالد ثقافة القيادة القريبة من الناس، ويجعل من القوة الناعمة ركيزة محورية في مشروعه الوطني.

4. النظريات الثلاث: تكامل الأدوار في بناء القيادة المثالية

من خلال استعراض النظريات الثلاث (القيادة التحويلية، الذكاء العاطفي، والقوة الناعمة)، يتبين أن القيادة في مفهومها الحديث لم تعد محصورة في مهارة واحدة أو بعد

أحادي، بل أصبحت عملية تراكمية وتكاملية تجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والاحتواء الإنساني، والحضور الرمزي.

وفي هذا الإطار، تُشكّل تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حالة دراسية فريدة تُجسّد هذا التكامل بكل أبعاده. فهو قائد تحولي يسعى إلى إعادة هيكلة واقع الدولة نحو المستقبل، عبر مشاريع كبرى في التكنولوجيا، والطاقة المتجددة، والتنمية المستدامة. وفي الوقت ذاته، يُمارس قيادة عاطفية راقية، تُظهر وعياً عميقاً بنبض المجتمع، وقدرة على خلق الثقة والطمأنينة عبر حضوره الشخصي. أما على المستوى الخارجي، فإن صورته العامة، وخطابه الرمزي، وتفاعله مع القضايا الإنسانية، تجعل منه أداة فعّالة للقوة الناعمة الإماراتية في العالم.

إن الجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة ليس أمراً عفويّاً، بل يعكس تحوُّلاً في فلسفة القيادة ذاتها، حيث يصبح القائد أكثر من مجرد متّخذ للقرارات، بل صانعاً للمعنى، وبانيّاً للثقة، وممثلاً للهوية الوطنية في الداخل والخارج.

جدول مقارنة بين نظريات القيادة الثلاث

نطاق التأثير أدوات التطبيق	الهدف القيادي	المفهوم الأساسي	النظرية
إحداث تغيير جوهري			
داخلي - الرؤية، التحفيز، التغيير	التغيير	في المؤسسات	القيادة التحويلية
مؤسساتي - القدوة، تطوير	الاستراتيجي	والمجتمع عبر رؤية	
وطني - الأفراد	الشامل	ملهمة وتحفيز جماعي.	
داخلي - الإصغاء، تعزيز الانسجام	فهم المشاعر وضبطها	النزاهة العاطفي	
شعبي - التواصل، الاتزان، الاجتماعي والثقة	وبناء علاقات قائمة على التعاطف والثقة.		
وجداني - القرب الإنساني	المجتمعية		
الحضور			
خارجي - الإعلامي، تحسين صورة	التأثير غير المباشر	القوة الناعمة	
رمزي - المبادرات	الدولة وبناء نفوذ		
دبلوماسي - الإنسانية، القيم	معنوي خارجي		
والتمثيل القيمي.			
الحضارية			

1. القيادة في السياق الإماراتي - من زايد إلى المستقبل

تُعَدُّ القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة نتاجًا لمسار تاريخي متدرّج، تشكّل عبر رؤى استراتيجية متعاقبة جسّدها رجال دولة امتلكوا رؤية تتجاوز حدود الجغرافيا والزمن. فمنذ عهد المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - طيب الله ثراه - الذي

أرسى قواعد الدولة الاتحادية على أساس من الحكمة والتسامح والبصيرة، إلى العهد الحالي بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، الذي نقل الدولة إلى مصاف الدول المؤثرة عالمياً في ملفات الاستدامة والطاقة والتكنولوجيا والأمن الإقليمي. وفي ظل هذا الإرث القيادي المتماسك، تبرز شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بوصفها امتداداً طبيعياً لمسار القيادة الرشيدة، ومؤشراً على تطوّر النموذج الإماراتي في الحكم، بما يجمع بين الحنكة التاريخية والذكاء الرقمي، وبين القيم الراسخة والمهارات المستقبلية.



يسعى هذا الفصل إلى وضع إطار تحليلي شامل لفهم السياق الأوسع لممارسة القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال تسليط الضوء على الأبعاد الثقافية والمؤسسية والجيلية التي تشكل تطورها. فالقيادة في التجربة الإماراتية ليست ظاهرة

معزولة، بل هي امتداد متواصل يتجاوز حدود الأجيال، حيث تُنقل السمات والقيم والفلسفات الحاكمة بوعي من قائد إلى آخر. ولا تقتصر هذه العملية على مجرد تكرار النماذج السابقة، بل تعيد تفسير الخصائص القيادية الموروثة في ضوء التحديات المعاصرة وتطلعات الدولة المستقبلية.

في صميم هذا الإطار يكمن المفهوم الإماراتي للقيادة الوراثية، الذي يتجاوز المعنى البيولوجي للتوارث ليجسد منظومة قيم ثقافية وسياسية قائمة على الولاء والاستمرارية والمسؤولية الأخلاقية. تُنظر القيادة في الإمارات إلى كونها أمانة وإراثاً من الحكمة والخدمة، حيث يقوم كل جيل بصقل وتوسيع إنجازات من سبقه، مع الحفاظ على المبادئ التي تربط القيادة بالشعب.

كما تلعب المؤسسات دوراً محورياً في هذه العملية، إذ تعمل كجسور بين التقليد والتحديث. فهي تضمن الانتقال السلس للقيادة، وتوفّر آليات لبناء القدرات، وتحافظ على الأسس الأخلاقية للحكم من خلال التعليم، والابتكار في السياسات، والمشاركة المدنية. ويعزز هذا البعد المؤسسي الاستقرار والرؤية المستقبلية التي تميز الثقافة السياسية الإماراتية.

وفي هذا السياق، وضع المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، الأسس لما يمكن وصفه بـ"مدرسة القيادة"، وهي نموذج أخلاقي وبصيري للحكم قائم على العدالة والرحمة والوحدة الوطنية. وتستمر هذه المدرسة تحت قيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، حفظه الله، الذي رسّخ هذا النموذج ووسّع نطاقه عالمياً من خلال إدماجه في أطر الاستدامة والتكنولوجيا والاستشراف الاستراتيجي. واليوم، يواصل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حمل هذا الإرث قدماً، بإعادة

تفسير مبادئه عبر رؤية مستقبلية وتحويلية تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وتعزز مكانة دولة الإمارات كنموذج للقيادة الحديثة المستندة إلى القيم. ومن خلال إبراز هذا التلاحم النظري والحيلي، يوفّر هذا الفصل أساساً لفهم العلاقة الفريدة بين الحاكم والمجتمع في النموذج الإماراتي للحكم، حيث لا تستمد الشرعية من السلطة فحسب، بل من الثقة والخدمة والمثال الأخلاقي. ويشكّل هذا الأساس المفاهيمي تمهيداً للفصول اللاحقة التي تحلل قيادة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد من منظور استراتيجي وتحليلي، مبرزة كيف يجسد ويجدد هذه الفلسفة الإماراتية الراسخة في القيادة.

1.1. الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان: تأسيس النموذج القيادي الإماراتي

1.1.1. القيادة بوصفها أخلاقاً لا سلطة

منذ اللحظة الأولى لحكمه، لم يتعامل المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، مع القيادة باعتبارها امتيازاً للسلطة، بل بوصفها مسؤولية أخلاقية وأمانة مقدّسة. وعلى خلاف المفهوم التقليدي للسلطة القائم على الهيمنة، رأى الشيخ زايد أن القيادة تعني الخدمة والتواضع والرعاية، وهي موقع يجعل القائد أول من يضحى وآخر من يستفيد.

بالنسبة للشيخ زايد، كانت القيادة أخلاقاً قبل أن تكون سلطة. فقد ارتكزت فلسفته على الإيمان بأن شرعية الحاكم لا تُستمد من القسر أو الخوف، بل من ثقة الشعب ومحبته. وقد قال رحمه الله ذات يوم:

"الحاكم هو من يحكم قلوب الناس قبل أن يحكم أجسادهم".

لقد شكّل هذا التصور الأخلاقي أساس الثقافة السياسية في دولة الإمارات منذ تأسيسها، وأرسى تقليدًا قياديًا يقدر الشورى والرحمة والتحديث الأصيل.

1. الشورى لا الانفراد بالقرار

حتى في السنوات الأولى لبناء الدولة، حين كانت المؤسسات البرلمانية الرسمية لا تزال في طور التكوين، أظهر الشيخ زايد التزامًا عميقًا بمبدأ الحكم التشاوري. فقد كان يعقد اجتماعات منتظمة مع شيوخ القبائل وكبار السن والمواطنين، يستمع إلى شكاواهم وأفكارهم قبل اتخاذ أي قرار.

وقد عكست هذه الممارسة تطبيقًا عصريًا لمبدأ الشورى الإسلامي في إطار إداري حديث. ومن خلال دمج التشاور في بنية الحكم، ضمن الشيخ زايد أن الشرعية السياسية تتبع من المشاركة والحوار، لا من الأوامر الفردية.

ومن منظور نظري سياسي، يُعد هذا النهج مثالًا لما يُعرف في أدبيات الحكم بـ "القيادة الأخلاقية التداولية"، وهي نموذج يُستمد فيه الاستقرار والتماسك من الشمولية والحوار، لا من احتكار السلطة⁸².

2. الرحمة قبل الحزم

تميّزت قيادة الشيخ زايد كذلك بروح الرحمة والتعاطف، اللذين كان يعتبرهما جزءًا لا يتجزأ من العدالة. نادرًا ما كانت قراراته تستند إلى مبدأ العقوبة، بل كان يسعى دائمًا إلى المصالحة والإصلاح.

⁸² Dryzek, JS, *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations* (Oxford University Press 2000) 64.

وقد أكّد باستمرار أن القوة الحقيقية تُعبّر عنها الفهم والصبر والرحمة، وهي مبادئ تعكس كلاً من الأخلاق الإسلامية ونظريات الحكم الإنساني الحديثة. وتجسّدت رؤيته الأخلاقية في مبادراته الإنسانية مثل توزيع الأراضي، والتعليم المجاني، والرعاية الصحية الشاملة،⁸³ التي جعلت من دولة الإمارات نموذجاً لدولة الرفاهية القائمة على العدالة الاجتماعية.

ومن الناحية الأخلاقية، تتوافق قيادته مع أخلاق الفضيلة كما تناولها الفيلسوف "الأسدير ماكنتاير" وعدد من المفكرين الإسلاميين المعاصرين، حيث يُعد الخلق القيادي، لا الإكراه المؤسسي، هو المصدر الحقيقي للحكم الرشيد⁸⁴.

3. رؤية مستقبلية متجذّرة في الأصالة

ربما كانت السمة الأبرز في فكر الشيخ زايد هي قدرته على الدمج بين الأصالة والتحديث. فقد كان يؤمن بأن نهضة دولة الإمارات يجب أن تقوم على هويتها الثقافية ولغتها العربية وقيمها الإسلامية. وقد قال رحمه الله قولته الشهيرة إن التحديث لا يعني التقليد، بل التقدّم المنسجم مع الجذور الأخلاقية والتاريخية للأمة⁸⁵.

⁸³ Peter Hellyer and Ibrahim Abed, United Arab Emirates: A New Perspective (Trident Press 2001) 112.

⁸⁴ MacIntyre, A, After Virtue: A Study in Moral Theory (University of Notre Dame Press 2007) 221

⁸⁵ Al Nahyan, Z bin S, Selected Speeches and Sayings of Sheikh Zayed (UAE Ministry of Information 1998) 33.

اتسمت رؤيته بموازنة دقيقة بين الانفتاح على التكنولوجيا والتعليم وبين التمسك بالتماسك الاجتماعي وحماية التراث. وقد شكّل هذا التوازن الأساس لما يُعرف اليوم في الفكر المعاصر بـ "التحديث الأصيل"،⁸⁶ وهو مسار تنموي لا يُلغي التقليد بل يُجده في صيغة عصرية.

4. الأبعاد الفلسفية: القيادة كعقد أخلاقي

يمكن تفسير مفهوم القيادة لدى الشيخ زايد على أنه عقد أخلاقي بين الحاكم والشعب، يشبه إلى حدّ ما نظريات العقد الاجتماعي في الفلسفة الغربية، لكنه متجذّر بعمق في الفقه الإسلامي وأخلاق الفضيلة.

ففي هذا الإطار، تكون سلطة الحاكم مشروطة بالعدل والشورى والخدمة، لا بالقسر أو الهيمنة.

ومن خلال تقديم الأخلاق على السلطة، حوّل الشيخ زايد مفهوم القيادة إلى رسالة أخلاقية سامية، ما زالت تؤثر بعمق في نموذج الحكم الإماراتي الحديث، كما تجسّدت معانيها واستمرّت رسالتها في عهد صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.

1.1.2. الإنسان أولاً – فلسفة الحكم من القاعدة لا من القمة

⁸⁶ Zakaria, F, The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad (WW Norton 2007) 54.

كان صاحب السمو الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان -طيب الله ثراه - رائدًا في صياغة فلسفة تنموية قلبت المنطق التقليدي لبناء الدولة. فعلى خلاف نماذج التحديث الفوقية التي سادت في العديد من الدول العربية بعد الاستقلال، بدأ الشيخ زايد رحلة بناء الدولة من الأطراف لا من العاصمة، مؤكدًا أن "قوة الأمة تكمن في رفاه شعبها، لا في مبانيتها أو ثرواتها".

حيث لم يبدأ من العاصمة بل من القرى البعيدة والمحرومة، ليؤكد أن الدولة لا تُبنى من الأعلى فقط، بل من الأطراف والقلوب⁸⁷.

لقد مثّل هذا النهج شكلاً مبكراً من الحكم القاعدي (Bottom-up Governance) ، القائم على تنمية الإنسان قبل تراكم الثروة. وكان الشيخ زايد يؤكد باستمرار أن قيام الدولة يجب أن ينبع من قلوب المواطنين، لا من مراسيم الحكّام.

ومن خلال توجيه الموارد الأولى نحو التعليم والرعاية الصحية والبنية التحتية -حتى قبل اكتشاف النفط واستغلاله - استطاع أن يحوّل المناطق النائية والمهمشة إلى شركاء فاعلين في مسيرة النّقدّم والتنمية.

⁸⁷ Al Khaleej, 'Zayed Believed in the Human... The True Wealth of the Nation', Al Khaleej (17 February 2018, Abu Dhabi) <https://www.alkhaleej.ae/>

1. الاستثمار في رأس المال البشري قبل الثروة النفطية

من أبرز السمات المميزة في نهج الشيخ زايد في الحكم إصراره على الاستثمار في الإنسان قبل الأرباح. ففي ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، بينما ركّزت بعض دول الخليج الأخرى على تراكم رأس المال، وجّه الشيخ زايد اهتمامه إلى بناء المدارس والمستشفيات والطرق والمساجن، مؤمناً بأن:

"الثروة لا معنى لها ما لم تخدم الإنسان"⁸⁸.

ومن منظور دراسات التنمية، فقد سبق هذا التوجّه المفهوم الحديث للتنمية المرتكزة على الإنسان، الذي أقرّته الأمم المتحدة في تسعينيات القرن العشرين، والذي يضع الفرد في قلب التخطيط والسياسات العامة. وهكذا، فإن تركيز الشيخ زايد المبكر على كرامة الإنسان جعل من دولة الإمارات نموذجاً رائداً ومبكراً في تبني فلسفة التنمية البشرية.

2. المواطنون شركاء لا متلقّون

لم يكن الشيخ زايد يرى الشعب مجرد متلقٍ للمساعدات الحكومية، بل شريكاً فاعلاً في عملية بناء الوطن. فقد أنشأ المجالس المحلية، وشجّع على الحوار المفتوح، وكان يزور المناطق البعيدة بنفسه ليستمع إلى أفكار المواطنين وشكاواهم.

وقد جسّد هذا النهج التشاركي شكلاً من العقد الاجتماعي القائم ليس على القانون وحده، بل على المسؤولية الأخلاقية المتبادلة بين الحاكم والمحكوم. وهو مفهوم وصفه

⁸⁸ Peter Hellyer and Ibrahim Abed, United Arab Emirates: A New Perspective (Trident Press 2001) 56–58.

الباحثون لاحقاً بـ "الشرعية الأخلاقية"،⁸⁹ أي الرابطة التي تُبنى على الثقة المتبادلة، والتواضع، والتضحية المشتركة.

3. تمكين المرأة والشمولية

في وقتٍ كانت فيه مشاركة المرأة في الحياة العامة أمراً نادراً في المنطقة، اتخذ الشيخ زايد خطوة جريئة بتشجيع تعليم النساء وانخراطهن في سوق العمل. وكان يؤمن بأن: "الأمة التي تنسى نساءها تنسى نصف قوتها"⁹⁰.

وقد أصبحت هذه القناعة مبدأً أساسياً في مسيرة التنمية الإماراتية، وأُعززت لاحقاً بجهود سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك " -أم الإمارات" - التي أرسيت دعائم تمكين المرأة كأحد أركان القوة الناعمة الإماراتية.

هذا التوجّه مثّل تحولاً عن أنماط الحكم الأبوية التقليدية نحو نهج وطني شامل يُقاس فيه النّقدّم بمدى مشاركة جميع المواطنين - رجالاً ونساءً - في عملية التنمية والبناء.

4. الشرعية الأخلاقية عبر الحضور

على خلاف القادة الذين يعتمدون على الخطب والمراسم الرسمية، استمدّ الشيخ زايد شرعيته من التواصل المباشر مع الناس. فقد جعلت زيارته الميدانية وتفاعلاته

⁸⁹ Davidson CM, The United Arab Emirates: A Study in Survival (Lynne Rienner Publishers 2005) 33.

⁹⁰ Zayed bin Sultan Al Nahyan, Zayed and Women: Timeless Sayings and Stances (General Women's Union, Abu Dhabi 2005) 17.

الشخصية وقراراته الإنسانية السريعة منه نموذجًا لما يسميه الباحثون "الشرعية المتجسدة"⁹¹ - "أي القيادة التي تُكتسب من الحضور الفعلي لا من التصريحات. ومن خلال سيره بين الناس، ومشاركته همومهم، ومتابعته الشخصية لبرامج الرعاية والخدمات، أسس الشيخ زايد رابطة أخلاقية عميقة ما زالت حيّة في الوعي الجمعي الإماراتي.

وهكذا، تجاوز نموذج حكمه حدود الإدارة التقليدية ليصل إلى مستوى القيادة الأخلاقية، واضعًا معيارًا رفيعًا يحتذي به خلفاؤه في مسيرة الحكم والإنسانية. يجسد نموذج الشيخ زايد تركيبًا فلسفيًا عميقًا يجمع بين العدالة الاجتماعية في الفكر الإسلامي والحكم التشاركي الحديث والتنمية المتمحورة حول الإنسان. يتحدّى هذا النموذج المفهوم "الويبري" (نسبة إلى عالم الاجتماع ماكس فيبر) للسلطة، القائم على البيروقراطية القانونية - العقلانية، ويستبدله بمفهوم الشرعية الأخلاقية - العائقية، حيث تتبع القيادة من القدوة الأخلاقية، والثقة، والخدمة العامة، لا من مجرد السلطة المؤسسية.

ولا يزال هذا الفكر يُشكّل الهوية الحاكمة لنظام الحكم في دولة الإمارات، كما يظهر بوضوح في التفاعل المجتمعي، والدبلوماسية الإنسانية، وصنع السياسات الشاملة في عهد صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.

⁹¹ Al Suwaidi J, Sheikh Zayed's Philosophy of Governance and Nation-Building (ECSSR 2019) 44.

1.1.3. زايد في السياق الإقليمي والدولي - الحكيم الصامت

خلال فترةٍ اتسمت بالصراعات الإقليمية والانقلابات العسكرية التي اجتاحت العالم العربي من خمسينيات حتى سبعينيات القرن العشرين، برز الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان - طيّب الله ثراه - كقائد اختار بوعي طريق الحياد الفعال والحكمة الهادئة بدلاً من الانحياز أو المواجهة.

لقد كان صمته ليس انعزالاً، بل حكمة استراتيجية، تعكس وعياً عميقاً بالتحولات الجيوسياسية في المنطقة، وإيماناً بأن ترسيخ كيان الدولة الجديدة يتطلب سياسة خارجية متوازنة ومستقلة.

1. الحياد الفعال كخيار استراتيجي

رأى الشيخ زايد أن دولة الإمارات يجب أن تكون فاعلاً إقليمياً غير منحاز، مؤمناً بأن الاستقرار الداخلي هو أساس التأثير الخارجي.

كان يعتبر السلام قوةً أخلاقية وليست موقفاً سلبياً، قوة تمكّن الأمم من تشكيل النتائج دون اللجوء إلى القسر أو العنف.

وقد جسدت سياسته الخارجية ما يُعرف في أدبيات العلاقات الدولية الحديثة بـ "الحياد الفعّال"، وهو نموذج من الانخراط الإيجابي الذي يرفض الاستقطاب ويعزز الوساطة البَنَاء والدبلوماسية التنموية⁹².

ومن خلال هذا النهج، حافظ الشيخ زايد على علاقات متوازنة مع القوى العربية والإسلامية والعالمية، بما في ذلك الدول ذات الأيديولوجيات المتناقضة، دون أن يمسّ ذلك استقلالية دولة الإمارات أو هويتها الوطنية. وقد وصف الباحثون لاحقاً دولة الإمارات في عهده بأنها "صوت العقل في الخليج"⁹³ خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين

2. بناء سمعة الإمارات كدولة سلام

من خلال هذه السياسة، سعى الشيخ زايد إلى أن يُعرّف الدولة الوليدة بأنها أمة سلام وتعايش ومصالحة، لا صراع وهيمنة. وفي وقتٍ كانت فيه قوة الدول الإقليمية تُقاس بقدرتها العسكرية، اختار الشيخ زايد أن يبني حضور الإمارات الدولي على الاحترام والثقة والكرم.

⁹² Davidson CM, The United Arab Emirates: A Study in Survival (Lynne Rienner Publishers 2005) 97 .

⁹³ Ibid, 97.

وقد أسّس بذلك لما أصبح يُعرف لاحقًا باسم "الدبلوماسية التنموية"، وهي سياسة خارجية تقوم على المساعدات الإنسانية والدعم الاقتصادي للدول العربية والإسلامية، وكذلك لدول إفريقيا وآسيا.

وفي هذا الإطار، أصبحت المساعدات الخارجية أداة دبلوماسية، لا لشراء الولاء، بل لبناء الصداقة وتعزيز التضامن الإنساني.⁹⁴

ومن منظور نظري، يجسد هذا النهج مفهوم "القوة الناعمة الأخلاقية" الذي طرحه جوزيف ناي (Joseph Nye)،⁹⁵ أي القدرة على التأثير من خلال المصادقية الأخلاقية والجاذبية الإنسانية، لا عبر أدوات الدولة القسرية أو العسكرية.

3. فلسفة الخير الدائم

اختصر الشيخ زايد فلسفته السياسية والأخلاقية في قوله الخالد: "النفط زائل، ولكن الخير الذي يغرسه الإنسان باقٍ"⁹⁶.

تُجسّد هذه المقولة جوهر القيادة الأخلاقية المستدامة؛ فمع مرور الزمن وتبدّل الموارد، تبقى الأعمال الصالحة خالدة في الذاكرة الجمعية للأمم.

⁹⁴ Al Suwaidi J, Sheikh Zayed's Foreign Policy and the Foundations of Emirati Diplomacy (ECSSR 2018) 41–43.

⁹⁵ Nye JS, Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs 2004) 11.

⁹⁶ Al Nahyan Z bin S, Selected Speeches and Sayings of Sheikh Zayed (UAE Ministry of Information 1998) 22.

وقد تحوّلت هذه الفكرة إلى إطار موجّه للسياسة الخارجية الإماراتية، حيث أصبحت التنمية وكرامة الإنسان -لا الثروة أو القوة العسكرية - المعيار الحقيقي لقياس إنجازات الدولة.

وبناءً على ذلك، وضع الشيخ زايد الأسس الفكرية لما يمكن أن يُسمّى اليوم "الدبلوماسية التنموية الإماراتية"، وهي نموذج من التفاعل الدولي القائم على الشرعية الإنسانية والشراكات طويلة الأمد، لا على الخطابات أو الشعارات.

4. الحكيم الصامت: بين الرمزية والواقعية السياسية

كان يُشار إلى الشيخ زايد كثيرًا بلقب "الحكيم الصامت"، لأنه ابتعد عن المظاهر السياسية والخطابات الشعبية، وفصّل الدبلوماسية الهادئة الفاعلة التي تحوّل الأقوال إلى أفعال ملموسة.

وكان يؤمن بأن: "أعلى الأصوات ليست بالضرورة أكثرها إقناعاً"⁹⁷. ويرى أن القيادة الحقيقية في العلاقات الخارجية تكمن في القدرة على الموازنة بين المبادئ والمصالح. وتُظهر التحليلات الحديثة لقيادته أن نهجه مثّل مزيجًا نادرًا من الرمزية الأخلاقية والبراغماتية الواقعية، أي حكمة سياسية استطاعت أن تحافظ على القيم والمبادئ دون أن تعزل الإمارات عن محيطها الإقليمي والدولي.

⁹⁷ Zayed bin Sultan Al Nahyan, Words of Wisdom: Selected Sayings and Speeches (UAE Ministry of Presidential Affairs, Abu Dhabi 2008) 42.

تشكل الرؤية الإقليمية والدولية للشيخ زايد مدرسة في القيادة الأخلاقية العالمية، تقوم على ثلاثة أبعاد مترابطة:

- **البعد الأخلاقي:** قيادة تستند إلى القيم الإنسانية والتعاون بوصفهما أساس العلاقات بين الدول.
 - **البعد الاستراتيجي:** الحياد الفعال كآلية لضمان الاستقلال والسيادة في ظل التوازنات الإقليمية والدولية.
 - **البعد الرمزي:** صورة القائد الحكيم الذي يصنع السلام بصمته لا بمواجهته.
- لقد أسهمت هذه الأبعاد مجتمعة في تحويل دولة الإمارات، في عهد الشيخ زايد واستمراراً مع خلفائه، إلى منارة دبلوماسية في عالم مضطرب.

كما أرست إرثاً قيادياً خالداً حمل لواءه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، اللذان جعلاً من "القوة الهادئة" مبدأً مميزاً وركيزة أساسية في الدبلوماسية الإماراتية المعاصرة.

2. الشيخ محمد بن زايد آل نهيان: تعميق الرؤية وتوسيع النفوذ

عندما انتقلت راية القيادة من المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان إلى ابنه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، لم تشهد دولة الإمارات العربية المتحدة مجرد تغيير في الحاكم، بل تجددًا في الرؤية الوطنية. فالقيادة في السياق الإماراتي لم تكن يوماً توريثاً للألقاب، بل توريثاً للرسالة والمقاصد.

لم يتولَّ الشيخ محمد الحكم ليحافظ على الماضي فحسب، بل ليعيد تفسير قيمه الخالدة في ضوء عالم يتغير بسرعة مذهلة. لقد ورث من والده ليس الحكمة فقط، بل البنية الأخلاقية لدولة قائمة على الرحمة والوحدة والرؤية الاستباقية.

ومع ذلك، ما يميّز الشيخ محمد هو قدرته على تحويل القيم إلى أنظمة، والمبادئ إلى استراتيجيات

فبقيادته، تطوّرت الإمارات من اتحادٍ شاب إلى مركز عالمي للتأثير، استطاع أن يوفّق بين الطموح التكنولوجي والتنمية الإنسانية.

وتُعَدّ قيادته مثالاً حيّاً لما يسميه علماء السياسة بـ "الاستمرارية التحويلية"، أي عملية الحفاظ على الإرث الأخلاقي مع تحديث تطبيقاته بما يتلاءم مع متطلبات المستقبل⁹⁸.

إن ما يجعل عهد الشيخ محمد بن زايد استثنائياً ليس حجم الإنجازات فحسب، بل عمق النية وصدق التوجّه.

⁹⁸ Nye, J. S., Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs, 2004).

فقيادته تمزج بين السلطة الهادئة، والفضول الفكري، والقناعة الأخلاقية. وهو يرى السلطة مسؤولية لا سيطرة، والحكم تمكيناً لا تحكماً. ولهذا جاءت سياساته - سواء في التعليم أو الطاقة المستدامة أو الدفاع - انعكاساً لمبدأ واحد ثابت:

الاستثمار في الإنسان قبل البنين، وفي العقول قبل العمران. وعلى الصعيد العالمي، أعاد الشيخ محمد بن زايد صياغة مفهوم الدبلوماسية لتصبح فنّ التوازن.

فقد جعل من الإمارات جسراً بين الحضارات ومختبراً للتعايش الإنساني. ونقوم سياسته الخارجية على الواقعية المدروسة الموجهة بالأخلاق، وهي ما يصفه الباحثون في الدبلوماسية الحديثة بأنه صعود القوة الناعمة ذات البعد الأخلاقي -حيث يُستمدّ النفوذ من المصادقية لا من الإكراه⁹⁹.

وبهذا المعنى، فإن الشيخ محمد ليس مجرد وريث لإرث زايد، بل مصلحه ومترجمه وحاميه.

فقيادته تمثل حواراً بين جيلين: بين حكمة المؤسس وابتكار الخلف.

⁹⁹ Bjola, C. and Manor, I., Digital Diplomacy and Leadership Transformation (Oxford University Press, 2023) 76.

ومن خلال هذا التكامل، حوّل الشيخ محمد النموذج الإماراتي إلى سرد عالمي يقوم على الاستقرار المستند إلى الرؤية، والقوة المتزنة بالرحمة.

2.1. من الإرث إلى التمكين: القائد البناء لا الوريث الصامت

بعد رحيل الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، واجهت القيادة في دولة الإمارات منعطفًا حاسمًا. لم تكن المسألة من سيخلفه، بل كيف يمكن لهذا الخلف أن يحافظ على روح رؤيته مع التكيف مع تعقيدات الألفية الجديدة.

لم يرث الشيخ محمد بن زايد آل نهيان عرشًا، بل رسالة -مسؤولية أخلاقية واستراتيجية تتمثل في ترجمة المبادئ المؤسسة إلى لغة القرن الحادي والعشرين. لقد أدرك أن الولاء الحقيقي لإرث والده لا يعني التقليد، بل الإبداع. فنهجه في القيادة هو نهج البناء لا الحارس.

نظر إلى ما وراء الصورة البروتوكولية للخلافة، إلى التحدي الأعمق المتمثل في التمكين: تمكين المواطنين والمؤسسات والهوية الوطنية المستقبلية. هذا الفهم التحويلي جعل منه ليس وريثًا صامتًا يسير في ظلّ غيره، بل قائدًا نفخ روحًا جديدة في الإرث الذي تسلمه.

تُجسّد رحلة الشيخ محمد القيادية توازنًا نفسيًا مذهلاً بين التقدير العميق للتراث والاستعداد الجريء للتغيير. فقد استبطن صبر وتواضع الشيخ زايد، لكنه أضاف إليهما

منهج التفكير العلمي، واستشراف المستقبل التكنولوجي، والمرونة الاستراتيجية. ويصف علماء القيادة هذا النهج بأنه "التكيف التحويلي (Transformational Adaptation) أي القدرة على الحفاظ على الاستمرارية من خلال الإصلاح الخلاق لا من خلال القطيعة¹⁰⁰."

وفي صميم فلسفة الشيخ محمد يمين إيمان عميق بأن الأمم لا تُبنى بالمعالم، بل بالعقول.

وقد أكد مراراً أن:

"الإنسان هو الثروة الحقيقية للوطن¹⁰¹".

فحول هذا المبدأ إلى برامج وطنية ملموسة شملت التعليم المتقدم، والطاقة المتجددة، والتحول الرقمي، والمساعدات الإنسانية العالمية.

بهذا، أعاد تعريف السلطة بوصفها مسؤولية، والتقدم بوصفه خدمة. ومن خلال هذا المزيج من العقلانية والتعاطف، ارتقى الشيخ محمد بن زايد بدولة الإمارات إلى نموذج حكم يجمع بين التحديث والأخلاق.

فهو وده وثباته في أوقات الأزمات - سواء في إدارة التنوع الاقتصادي، أو مكافحة

¹⁰⁰ James MacGregor Burns, Leadership (Harper & Row, 1978)74.

¹⁰¹ Mohamed bin Zayed Al Nahyan, Speech on UAE Flag Day (WAM, Abu Dhabi, 3 November 2015) <<https://wam.ae>> accessed (1 November 2023).

التطرف، أو تعزيز التعاون الدولي -أكسبها مكانة المفكر الاستراتيجي والفاعل الأخلاقي في الساحة العالمية.

وباختصار، لم يرث الشيخ محمد القيادة ليحافظ على الاستقرار فحسب، بل ليوسّع معناها ويطوّر جوهرها.

لقد حوّل الإرث المتوارث إلى منظومة حيّة للتمكين، أصبحت اليوم مصدر إلهام لنماذج قيادية إقليمية تقوم على الثقة والابتكار وكرامة الإنسان.

2.2. توسيع مفهوم القيادة من الداخل إلى الإقليم والعالم

خلال العقدين الماضيين، شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تحولًا استثنائيًا، من دولة عُرِفَتْ أساسًا باستقرارها الداخلي إلى قوة إقليمية وعالمية فاعلة. ويمثّل هذا التحوّل أحد أبرز إنجازات قيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات، الذي أعاد صياغة المفهوم ذاته للقيادة الخليجية. ففي نظره، القيادة لا تقتصر على إدارة الشؤون الداخلية، بل تمتد لتشمل صناعة المشهد السياسي والاقتصادي والأمني خارج الحدود الوطنية. تحت قيادته، برزت الإمارات فاعلاً مركزيًا في الملفات الإقليمية المعقدة، وعلى رأسها مكافحة الإرهاب والتطرف. فقد جمعت الدولة بين الدقة العسكرية والرؤية الإنسانية، من خلال دعم البرامج الهادفة إلى مواجهة الخطابات المتطرفة ونشر قيم التسامح.

وفي الوقت نفسه، اضطلعت الإمارات بدور قيادي في حفظ الأمن الإقليمي¹⁰²، مسهمةً في استقرار اليمن وليبيا، ودافعةً نحو مفهوم للأمن يتجاوز الجغرافيا، ويرتكز على إحساس جماعي بالمسؤولية العربية المشتركة¹⁰³.

كما نجح الشيخ محمد بن زايد في ترسيخ مكانة الإمارات كشريك موثوق في الدبلوماسية الوقائية والوساطة الدولية. فقد ساهمت الدولة بشكل فعال في جهود تسوية النزاعات في السودان وإثيوبيا، وساعدت في تسهيل اتفاقات السلام والمساعدات الإنسانية،¹⁰⁴ ما عزز سمعتها كفاعلٍ موثوقٍ وأخلاقي في النظام الدولي.

ويجمع النهج الدبلوماسي الإماراتي بين الواقعية البراغماتية والمسؤولية الأخلاقية، مؤكّداً أن الاستقرار والأخلاق يمكن أن يتعايشا ضمن إطار استراتيجي واحد.

وعلى المستوى الجيوسياسي، عمل الشيخ محمد على بناء شبكة من التحالفات العالمية المتوازنة، تعكس فهمًا عميقًا لطبيعة العلاقات الدولية متعددة الأقطاب. فقد عززت الإمارات تعاونها الدفاعي والتكنولوجي مع الولايات المتحدة، ووسّعت

¹⁰² Al Abdouli M, Counterterrorism and Transformational Leadership in the UAE (Emirates Center for Strategic Studies and Research 2022).

¹⁰³ International Crisis Group, The UAE's Regional Security Policy in Yemen and Libya (Brussels 2021).

¹⁰⁴ UAE Ministry of Foreign Affairs, Mediation and Preventive Diplomacy Report (Abu Dhabi 2022) <<https://www.mofa.gov.ae>> accessed (2 October 2024).

شراكاتها الاقتصادية والتقنية مع الصين، كما وطّدت تنسيقها الاستراتيجي مع روسيا في مجالات الطاقة والسياسات الإقليمية¹⁰⁵. وتجسّد هذه الشبكة من العلاقات ما يسميه المحلّون "التنوّع الاستراتيجي"، أي سياسة خارجية مستقلة وبرامغامية تمكّن الإمارات من الحفاظ على سيادتها مع الانخراط البناء مع جميع القوى العالمية.

ومن خلال هذه المبادرات المتعددة الأبعاد، انتقلت الإمارات من كونها واحة استقرار إلى قوة إقليمية استباقية تسهم في تشكيل التحولات بدلاً من الاكتفاء بالتكيف معها. وبانت اليوم توجّه مسار السياسة الخليجية والعربية عبر دبلوماسيتها الإنسانية، وإدارتها القائمة على المعرفة، واستخدامها للقوة الناعمة المبنية على المصادقية لا على الإكراه. وهكذا، أعاد الشيخ محمد بن زايد تعريف مقاييس القيادة: فالتأثير الحقيقي لا يكمن في التوسع العسكري أو التفوق الاقتصادي فقط، بل في القدرة على صناعة الأمل، وترسيخ الاستقرار، وتحقيق الاتساق الأخلاقي في عالم مضطرب.

2.3. الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي - من البنية إلى الرؤية

من أبرز السمات المدهشة في مسيرة التنمية المعاصرة لدولة الإمارات العربية المتحدة هي تحولها من حكم البنى والهياكل إلى حكم الرؤية والفكر. ففي ظل قيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان -حفظه الله- تجاوزت الحوكمة في الإمارات المنطق الإداري التقليدي القائم على الخطط

¹⁰⁵ Nye JS, The Future of Power (PublicAffairs 2011) 88.

والمؤسسات لتصبح فلسفة حيّة متجذّرة في الاستشراف الاستراتيجي، وتمكين الإنسان، والابتكار المستدام.

إن قيادة الشيخ محمد تُجسّد مرحلة النضج الكامل للمشروع السياسي الإماراتي: دولة تُدار لا بردّ الفعل، بل بالتوقع والاستباق، ولا تُقاس بإنجازاتٍ آنية، بل برؤية وطنية طويلة المدى.

الرؤية الوطنية الممتدة عبر الأجيال

يتجلى هذا التحوّل بوضوح من خلال الأطر الاستراتيجية الكبرى التي وضعتها الدولة، مثل رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030 ومئوية الإمارات 2071.

فهذه المبادرات لم تقتصر على تحديد أهداف اقتصادية، بل وضعت خريطة طريق أخلاقية وفكرية لمستقبل الوطن، تُجسّد رؤية لجيلٍ مثقّف، مستقل، ومتقدّم تكنولوجياً ليكون ركيزة القوة الوطنية.

ومن خلال توسيع أفق التخطيط إلى قرنٍ كاملٍ قادم، رسّخ الشيخ محمد مفهوم الاستمرارية في الحكم، بحيث أصبحت القيادة عملية تقدّم جماعي لا سلسلة من الإصلاحات المنعزلة.

ففي قطاع التعليم، قاد الشيخ محمد بن زايد تحولاً جذرياً شاملاً جعل المعرفة المحرك الأول للحكم الرشيد.

فقد وجّه إلى اعتماد مناهج (STEM العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات)، ودمج الذكاء الاصطناعي والبرمجة في التعليم العام، وإنشاء جامعة محمد بن زايد للذكاء

الاصطناعي - (MBZUAI) وهي أول جامعة بحثية في العالم مكرّسة للدراسات العليا في مجال الذكاء الاصطناعي، تسعى إلى تطوير المعرفة الإنسانية من خلال التكنولوجيا¹⁰⁶.

ويمثّل هذا التحوّل ثورة تعليمية حضارية لا مجرد إصلاح أكاديمي، إذ يربط فلسفة الحكم الإماراتي بالتحوّل العالمي نحو العصر الرقمي.

كما امتدت الرؤية الاستراتيجية للشيخ محمد كذلك إلى مجالات الدفاع والسيادة التقنية. فمن خلال إنشاء مجموعة EDGE، استطاعت الإمارات توحيد صناعاتها الدفاعية ضمن منظومة ابتكارية واحدة، تمزج بين الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني والأنظمة الذاتية التشغيل في إطار بيئة وطنية متكاملة للأمن القومي¹⁰⁷.

كما جسّدت مشاريع مثل “كاراكال” والمبادرات الصناعية الوطنية عقيدة الاعتماد على الذات، تعبيراً عن قناعة الشيخ محمد الراسخة بأن قوة الدولة تنبع من قدراتها الداخلية لا من اعتمادها الخارجي.

ما يميز نهج الشيخ محمد بن زايد هو إيمانه بأن القيادة يجب أن تكون علمية لا انفعالية، واستباقية لا ردّ فعلية. تعيد فلسفته الاستراتيجية تعريف الحكم بوصفه حواراً ديناميكياً بين الرؤية والتنفيذ، حيث يستند كل مشروع إلى تحليل علمي دقيق، ويخدم كل إصلاح هدفاً أسمى هو تمكين الإنسان

¹⁰⁶ Mohamed bin Zayed University of Artificial Intelligence (MBZUAI), Annual Report 2023: AI for Humanity (Abu Dhabi, 2023).

¹⁰⁷ EDGE Group, Annual Defence Innovation Report (Abu Dhabi, 2022) <https://edgegroup.ae> accessed 28 October 2025.

والمؤسسات.

ويمثل هذا النموذج في جوهره تحوّل الإمارات من اقتصاد قائم على الطاقة إلى حضارة قائمة على المعرفة، حيث يشكل الابتكار ورأس المال البشري الركيزتين الأساسيتين للأمن والازدهار الوطني.

لقد نقل الشيخ محمد نموذج الحكم الإماراتي من إدارة الواقع إلى تصميم المستقبل.

وإثره في التخطيط الاستراتيجي لا يتمثل فقط فيما أنجزه، بل في المنهج الذي علّم به شعبه كيف يفكر -بعقلانية، وبروح جماعية، وبطموح واسع. وبفضل قيادته، أصبحت دولة الإمارات دراسة حية في الحوكمة الرؤيوية، يُشاد بها من قبل العلماء وصنّاع القرار حول العالم لقدرتها على التوفيق بين الحداثة والوضوح الأخلاقي.

2.4. بناء الإنسان كمشروع وطني

الإنسان هو ثروة الوطن... ولا شيء أثنى من الإنسان". سمو -الشيخ

محمد بن زايد آل نهيان " 108

منذ السنوات الأولى لقيادته، اعتبر صاحب سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان - حفظه الله - الإنسان ليس مجرد مستفيد من التنمية، بل أساسها وغايتها. في فلسفته في الحكم، يُقاس تقدم الدولة ليس بارتفاع أبراجها أو بحجم اقتصادها، بل بجودة شعبها، وتعليمهم، وقيمهم، وإبداعهم، وقدرتهم على التعاطف. لقد أعادت هذه الفلسفة تعريف مفهوم "الثروة الوطنية" في السياق الإماراتي. فبينما كان القرن العشرون عصر النفط، حوّل الشيخ محمد القرن الحادي والعشرين إلى عصر العقل، وهو عصر يشكل فيه العقل والأخلاق والابتكار الإماراتي الأعمدة الحقيقية للسيادة.

رؤيته لا تقتصر على التنمية الاقتصادية؛ بل تمثل مدرسة فكرية تربوية - سياسية شاملة، يصبح فيها تكوين الإنسان والمسؤولية الأخلاقية عنصرين لا ينفصلان عن القوة الوطنية.

في صميم هذا النموذج القائم على الإنسان يأتي تمكين الشباب. مبادرات مثل "ناشئة" وأكاديمية أنيا" تجسد كيف تستثمر دولة الإمارات في الجيل القادم ليس كأتباع، بل كقادة مستقبليين قادرين على التفكير النقدي والخدمة¹⁰⁹.

108 UAE Presidential Court, 'Mohamed bin Zayed: The Human Being is the True Wealth of the Nation' (Official Statement, 2022)

<https://www.uaepresident.ac/en/news> accessed 19 April 2025.

¹⁰⁹ UAE Youth Authority, Nash'e and Anya Academy Programs for National Empowerment (Abu Dhabi, 2023) <<https://youth.gov.ae>> accessed (8 March 2024).

تعكس هذه البرامج قناعة الشيخ محمد بأن تمكين الشباب ليس عمل كرم، بل ضرورة استراتيجية، لضمان أن كل إماراتي يمتلك المهارات والقيم التي تمكنه من حمل رؤية الوطن إلى الأمام.

وبنفس القدر من الأهمية، هناك الدعم الثابت للمواهب والطلاب المتميزين والحاصلين على المنح الدراسية، الذين يُنظر إليهم كسفراء للتميز الإماراتي حول العالم.

تحت قيادة الشيخ محمد، تم إعادة هيكلة سياسات المنح الدراسية لتتماشى مع الأولويات الوطنية في العلوم، والهندسة، والأمن السيبراني، والاستدامة، وهي القطاعات التي تشكل مستقبل الإنسانية.

ومن خلال رعاية النخب الفكرية ذات الأسس الأخلاقية، تضمن الإمارات أن يظل التحديث موجّهًا بالوعي الأخلاقي لا بالطموح التكنولوجي فقط.

وربما كان أحد أعمق تجليات فلسفة الشيخ محمد هو نهجه تجاه أصحاب الهمم، وهم الأفراد من ذوي الإعاقة الذين لا يُنظر إليهم كمُعاليين، بل كمساهمين أساسيين في النسيج الوطني.

إن الرؤية الشاملة للدولة التي يتبناها الشيخ محمد شخصيًا تدمجهم في التعليم والعمل والحياة العامة من خلال إطار يقوم على الكرامة والقدرة والمشاركة الاجتماعية.

تتجاوز هذه الحوكمة الشاملة سياسات الرفاه الاجتماعي لتصبح إعلانًا للمساواة الإنسانية، حيث تُغرس الرحمة كقيمة دستورية في الهوية الإماراتية.

من خلال هذه المبادرات متعددة الأبعاد، رفع الشيخ محمد بن زايد التنمية البشرية من سياسة قطاعية إلى مشروع وطني لحضارة أخلاقية.

إنه يتصور أمة تصغي فيها القيادة قبل أن تأمر، وتخدم فيها المؤسسات قبل أن تنظّم، ويُعامل فيها الإنسان كأمانة مقدسة .

كلماته، "الإنسان هو ثروة الوطن" ليست شعارًا، بل جوهر فلسفة تنمية شاملة توحّد بين الأخلاق والتميز، وبين الرحمة والتنافسية.

في جوهر الأمر، حوّل الشيخ محمد مفهوم التنمية إلى فعل من أفعال الإنسانية. ومن خلال الاستثمار في الإنسان قبل البنية التحتية، ضمن أن يظلّ تقدم دولة الإمارات ليس مستدامًا فحسب، بل ذا معنى أيضًا، ليقدم نموذجًا للحكم حيث يسير العقل والقلب معًا نحو المستقبل.

2.4. حنكة القيادة الصامتة – حين تتحدث الأفعال

في عصرٍ تهيمن عليه السياسات الصاخبة والقيادة الاستعراضية، يبرز صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان –حفظه الله – بوصفه تجسيدًا نادرًا للحكمة الصامتة، وقائدًا يحكم بقوة القناعة الهادئة لا بعرض الكلام. إن أسلوبه القيادي يكشف عن إيمانٍ فلسفي عميق: أن السلطة الحقيقية لا تصرخ... بل تفعل.

على عكس القادة الذين يعتمدون على مسرح الخطابة، تكمن قوة الشيخ محمد في ضبط النفس. يتحدث بهدوءٍ متزن، لكن كلماته تحمل وزن الفعل. صمته ليس فراغًا، بل بلاغة من نوع آخر –انضباطٌ أخلاقيّ يحوّل الحكم إلى حوارٍ من الأفعال. وقد أصبحت هذه القوة الهادئة واحدةً من السمات المميزة للثقافة السياسية الإماراتية، تُلهم الثقة في الداخل والاحترام في الخارج. لقد

تجلى اختبار هذا النهج القيادي بأوضح صوره خلال أزمة جائحة كوفيد-19، وهي من أشد التحديات في التاريخ الحديث. في وقتٍ ساد فيه الارتباك والعرض السياسي حول العالم، كان نهج الشيخ محمد منضبطاً، إنسانياً، واستراتيجياً بعمق¹¹⁰.

أدار الأزمة بدقة جراحية، منسّقاً الجهود الوطنية في الصحة العامة، وضامناً استمرارية التعليم والخدمات اللوجستية، ومقدماً حياة الإنسان على المكاسب السياسية.

ومن خلال حملات المساعدات العالمية لدولة الإمارات، تم إرسال اللقاحات إلى عشرات الدول النامية، بما في ذلك دول إفريقيا وآسيوية تقتقر إلى الموارد الطبية¹¹¹.

ولم تكن هذه الخطوات استعراضات إعلامية، بل أفعال تضامنٍ صامته جعلت الإمارات فاعلاً أخلاقياً في الإنسانية العالمية.

وبامتناعه عن تسييس الأزمة، أكد الشيخ محمد أن القيادة الهادئة يمكن أن تتحدث بصوتٍ أعلى من الشعارات، وأن التعاطف أرقى أشكال الاستراتيجية.

لقد عزز هذا النمط الهادئ والحازم من القيادة الثقة دون أن يُثير الجدل، فخلق نموذجاً للحكم الأخلاقي يجمع بين الاتزان والحسم.

¹¹⁰ UAE Government Media Office, National Response Report to the COVID-19 Pandemic (Dubai, 2021) <<https://www.uaecabinet.ae>>. accessed 28 April 2024.

¹¹¹ Emirates Red Crescent, Humanitarian Aid Statistics: COVID-19 Response 2020-2022 (Abu Dhabi, 2022).

يقود الشيخ محمد بثبات من يصغي قبل أن يتصرف، وباتضاع من يخدم قبل أن يأمر. إن قيادته تعكس فلسفة البراغماتية الرواقية -فن السيطرة على العاطفة دون فقدان الرحمة، واستخدام الهدوء كقوة في ذاته. من خلال أفعاله، لم يُقدِّم الشيخ محمد بن زايد دولة الإمارات فحسب، بل أعاد تعريف مفهوم القيادة ذاته. لقد حوّل "القوة" من أداة للهيمنة إلى وسيلة للرعاية والمسؤولية. وتجسّد مبادئه - القوة الذكية، والتنمية الشاملة، والإنسان أولاً، والسيادة التكنولوجية

التحليل المقارن: من الحياد الأخلاقي إلى القوة الناعمة الاستراتيجية

إن تطور السياسة الخارجية الإماراتية من عهد الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان إلى عهد صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان يمثل استمرارية وليس قطيعة، وتحولاً فلسفياً حمل الأسس الأخلاقية ذاتها إلى واقع جيوسياسي جديد.

1. الحياد الأخلاقي للشيخ زايد: دبلوماسية الضمير

كان نهج الشيخ زايد في السياسة الخارجية قائماً على الحياد الأخلاقي، وهو نموذج يُعطي الأولوية للسلام والحوار والإنسانية على حساب التحالفات الأيديولوجية.

برزت دبلوماسيته كبوصلة أخلاقية في عالمٍ عربيٍّ منقسم، ساعياً إلى الوساطة بدلاً من الهيمنة. وقد استُمد هذا النهج بعمق من الأخلاقيات الإسلامية في العدل والمصالحة والرحمة، والتي ترجمها إلى إطارٍ حديث للحياد الفاعل. وكان حجر الزاوية في فلسفته هو القناعة بأن السياسة

الخارجية يجب أن تبدأ ببنية أخلاقية. وبذلك، بُنيت مكانة دولة الإمارات الدولية خلال فترة حكمه ليس على النفوذ العسكري أو القوة القسرية، بل على الثقة والكرم والمساعدات التنموية.

2. القوة الناعمة الاستراتيجية لمحمد بن زايد

في العصر الحديث، احتفظ الشيخ محمد بن زايد بهذه الجذور الأخلاقية لكنه أعاد معاييرها ضمن بيئة دولية أكثر تعقيداً من الناحية الاستراتيجية. تجسد قيادته ما يسميه العلماء “القوة الناعمة الاستراتيجية”، وهي مزيج من السلطة الأخلاقية والحنكة السياسية الواقعية.

بينما كانت دبلوماسية الشيخ زايد في الأساس أخلاقية وتوفيقية، فإن دبلوماسية الشيخ محمد مؤسسية واستباقية، تدمج القوة الناعمة في تنوع الاقتصاد، والريادة التكنولوجية، والدبلوماسية البيئية، والامتداد الإنساني العالمي.

وبتوجيهه، تحولت دولة الإمارات إلى دولة منصة، تستخدم مواردها وابتكارها ودبلوماسيتها للتوسط في التحديات العالمية مثل تغير المناخ (قمة COP28)، وشراكات الطاقة المتجددة (مبادرة مصدر)، والإغاثة الإنسانية

في مناطق النزاع.¹¹² ويعكس هذا التحول انتقالاً من “دبلوماسية الضمير” إلى “دبلوماسية الكفاءة”،¹¹³ حيث تُعزز المصادقية الأخلاقية من خلال المساهمات القابلة للقياس في حل المشكلات العالمية.

3. الاستمرارية عبر الأجيال

على الرغم من التحول من الأخلاق إلى الاستراتيجية، فإن الجوهر الفلسفي لا يزال دون تغيير. يرى كل من الشيخ زايد والشيخ محمد القيادة كأمانة أخلاقية وليس كأداة للهيمنة. ومع ذلك، تطورت لغة التأثير: بالنسبة للشيخ زايد، كان التأثير يعني المصالحة والتواضع. أما بالنسبة للشيخ محمد، فالتأثير يعني المصادقية من خلال الأداء والابتكار. معاً، يعرفان مدرسة إماراتية متميزة في القيادة، تدمج الأخلاقية العربية الإسلامية بالبراغماتية العالمية في القرن الحادي والعشرين.

وتضمن هذه الاستمرارية أن تبقى الهوية الدولية لدولة الإمارات متجذرة في الأخلاق، حتى أثناء ممارستها للقوة. توضح المسيرة المقارنة بين القائدين كيف يمكن للقيم أن تتطور إلى أدوات استراتيجية دون أن تفقد أصالتها.

¹¹² ECSSR, Mohamed bin Zayed and the Global Vision of the United Arab Emirates (Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi 2021) 102–104.

¹¹³ ECSSR, The Foreign Policy of the United Arab Emirates: From Founding Vision to Global Leadership (Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi 2022) 88–90.

لقد وفر الحيايد الأخلاقي للشيخ زايد الهيكل الأخلاقي، بينما وفرت استراتيجية القوة الناعمة للشيخ محمد الهيكل العملي. وفي جوهر الأمر، بنى الشيخ زايد "قلب" الدبلوماسية الإماراتية، وأعطاهما الشيخ محمد "العقل".

لقد أوجد اندماج الاثنين دبلوماسية حضارية فريدة، حيث تتعايش الرحمة والحساب في انسجام، وهو نموذج يُدرّس على نحوٍ متزايد كـ "طريق ثالث" في فن الحكم بين المثالية الأخلاقية والواقعية الجيوسياسية.

3. ظهور جيل جديد - الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

3.1. تمهيد: من الدولة الوراثية إلى الدولة المؤسسية ذات الرؤية الشبابية

في حين ينظر البعض إلى الجيل الثالث في الحكم الخليجي بوصفه امتداداً وراثياً فقط، يُمثّل الشيخ خالد بن محمد بن زايد نموذجاً مغايراً، إذ يُعيد تقديم صورة ولي العهد العربي كشاب استراتيجي، ميداني، رقمي، ومؤنسن في قيادته. فهو لم يدخل إلى الحياة العامة من باب الأضواء، بل من عمق الممارسة الأمنية والمؤسسية.

3.2. النشأة في حضان مؤسسة الحكم والتشكّل في الظل

الشيخ خالد وُلد ونشأ في بيئة مشبعة بالقيم القيادية، لكنه لم يُقدّم للجمهور فجأة بوصفه "ولياً للعهد"، بل مرّ بمراحل طويلة من التدريب والتأهيل ضمن المؤسسات الوطنية الحساسة.

أبرز المحطات¹¹⁴:

- تدرّجه في المناصب الأمنية، حتى رئاسته لجهاز أمن الدولة، وهي مسؤولية لا تُمنح إلا لمن يحظى بثقة عالية وقدرة تحليلية دقيقة.
 - قيادته لملفات الأمن السيبراني ومكافحة التطرف الفكري، وعضويته في مجلس إدارة الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
 - مشاركته في تطوير السياسات التعليمية والشبابية والاقتصادية في إمارة أبوظبي.¹¹⁵
- تُشير هذه المراحل إلى بنية قيادية صلبة تتشكل في الظل، وهي ذات الطبيعة التي أنتجت قادة عالميين مثل بوتين وأردوغان، حيث يتطلب العمل الأمني التحليل، الحذر، والنفس الطويل قبل الانتقال إلى الواجهة السياسية.

3.3. صعوده كوجه إصلاحي في مرحلة التحوّل الوطني

مع تسارع التحوّلات العالمية، لم يكن بالإمكان قيادة الإمارات بنفس الأساليب القديمة. وجاء الشيخ خالد بمشروع قيادة تحولية - رقمية - شبابية، تمثل جيلاً جديداً من التفكير السياسي.

¹¹⁴ وكالة أنباء الإمارات - وام، الشيخ خالد بن محمد بن زايد... قائد الظل ورجل المرحلة المقبلة"، (وكالة أنباء الإمارات - وام، أبو ظبي، 2023).

¹¹⁵ Al-Rasheed, M, *Emerging Political Elites in the Gulf States*, (Routledge, 2018).

أبرز ملامح التحول¹¹⁶:

- رئاسته للمكتب التنفيذي لإمارة أبوظبي، وتطويره لخطط التحول الرقمي والخدمات الحكومية الذكية.
 - إطلاقه مبادرات لدعم الشركات الناشئة والمشاريع الشبابية، مثل مبادرة "Hub71" الريادة الأعمال.
 - دعمه لمشاريع الاستدامة والطاقة المتجددة، وربطه بين الأمن القومي والمناخ.
- تُظهر هذه المهام أنه لا يُمارس الحكم من موقع الوراثة، بل من موقع التفكير بالمستقبل كصانع للقرار لا وريث له.

3.4. مزج الأمن بالتنمية – فلسفة القيادة المتكاملة

بعكس ما قد يُتوقع من خلفية أمنية، فإن الشيخ خالد لا يُقصر اهتمامه على الأمن الصلب فقط، بل يُزاوج بين تحقيق الاستقرار وتمكين الإنسان. ومن الامثلة على ذلك:¹¹⁷

- إشرافه على ملف الأمن الغذائي والتكنولوجيا الحيوية.
- دعمه لمشاريع حماية البيانات، ومتابعته للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته الأمنية والمدنية.

¹¹⁶ Emirates Policy Center, "Khaled bin Mohamed bin Zayed: Youth, Innovation, and Strategic Foresight", Emirates Policy Center, 2023.

¹¹⁷ تقرير "القيادة من أجل المستقبل"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (2022).

- حضوره في الأحداث الرياضية، والمعارض الثقافية، والملتقيات الشبابية.
- فسموه يُقدّم صورة جديدة للقائد الأمني: القائد الذي يُفكّر بالتقنية، الإنسان، والبيئة كجزء من الأمن القومي.

3.5. التواضع الاستراتيجي - نضج مبكر ونبرة مختلفة

من اللافت في شخصية الشيخ خالد أنه يُظهر نضجًا سياسيًا وإنسانيًا كبيرًا رغم شبابه، ويتحدث بنبرة مختلفة عن غيره من القادة الشباب.

- لا يكثر من الظهور الإعلامي رغم مكانته، ما يعكس نضجًا وتحفظًا استراتيجيًا.
- خطابه يتسم بالبساطة الفكرية والعمق في المحتوى.
- يُركّز على القيم: المسؤولية، العائلة، التوازن، دون الشعارات الرنانة¹¹⁸.
- هذا يُشير إلى ما يُعرف في القيادة بـ"الذكاء القيادي المركّب"¹¹⁹، وهو تميّز نادر بين الشباب في هذا المستوى من المسؤولية.

¹¹⁸ Heifetz, R, Leadership Without Easy Answers, (Harvard University Press, 1994)

¹¹⁹ القيادة بالذكاء القيادي المركّب تشير إلى قدرة القائد على دمج أنواع متعددة من الذكاء (مثل الذكاء العاطفي، والاستراتيجي، والاجتماعي، والتكنولوجي) في آن واحد، واستخدامها بشكل متوازن وفعل في اتخاذ القرارات، والتواصل مع الآخرين، وتحقيق الأهداف المعقّدة في بيئات متغيرة. مثل ان يستخدم الذكاء العاطفي لفهم فريقه، والذكاء التكنولوجي لتبني أدوات رقمية،

من هنا نجد ان ظهور الشيخ خالد بن محمد بن زايد في الحياة السياسية الإماراتية لا يُمثل فقط جيلاً جديداً في التسلسل الزمني، بل جيلاً جديداً في التفكير، في التوازن، في القيادة المتصلة بالتحوّلات العالمية. إنه لا يسير خلف من سبقه، بل يسير على القاعة التي بُنيت، لِننشئ طابَقاً جديداً في بناء الإمارات الحديثة.

فالقِادة المتوازنة عند الشيخ خالد بن محمد بن زايد ليست خياراً شكلياً أو سلوكياً إعلامياً، بل هي فلسفة متجذرة في كل تفصيلة من شخصيته وسلوكه وقراراته. إنها تمثل امتداداً عصرياً لفكر الشيخ زايد طيب الله ثراه، وصياغة حديثة لرؤية الشيخ محمد بن زايد حفظه الله ورعاه.

إنه قائد يُجيد قراءة الزمن، ويحترم الإنسان، ويفكر كما يحلم شعبه... وهذا ما يجعله نموذجاً فريداً لقيادة المستقبل في العالم العربي.

4. السمات العامة للقيادة الإماراتية (منظور نظري تحليلي)

الشيخ خالد بن محمد	الشيخ محمد بن زايد	الشيخ زايد آل نهيان	السمة
مطورة برؤية	عميقة الجذور	مرتكزة على المبادئ	القيادة القيمية
عصرية			

والذكاء الاستراتيجي لتحديد خطة طويلة المدى. انظر في ذلك Riggio RE and Reichard RJ, 'The Emotional and Social Intelligence of Effective Leadership' (2008) 2 Journal of Managerial Psychology 169.

الشيخ خالد بن محمد	الشيخ محمد بن زايد	الشيخ زايد آل نهيان	السمة
تفاعلية وميدانية	أبوية استراتيجية	مباشرة وودية	العلاقة مع الشعب
الذكاء والتمكين	القرار الاستراتيجي والرؤية المتكاملة	الكلمة والقرب	أدوات القيادة
قيادة رقمية وتحولية	سلطة مؤسسية متطورة	زعامة معنوية	نمط السلطة

يرى هذا الفصل أن القيادة في الإمارات ليست توريثاً للسلطة، بل توارثاً للرؤية وتطويراً للمشروع الوطني. وقد ساعد هذا النسق على بقاء الدولة في حالة تطور دائم دون صراع أجيال، حيث يتحوّل كل قائد إلى مرحلة جديدة من المشروع نفسه، لا إلى قطيعة مع من سبقه.

وعليه، فإن الشيخ خالد بن محمد بن زايد يُمثّل اليوم الجيل الثالث لهذا النموذج القيادي، لكنه جيل يحمل أدوات جديدة، ورؤية رقمية، وعقلية عالمية... ما يستدعي تحليله كنموذج جديد يستحق الدراسة الأكاديمية المستقلة

3. السيرة المهنية للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

في لحظات التحول الكبرى، لا يصنع التاريخ أولئك الذين يراقبون من بعيد، بل من يتقدمون الصفوف، يقرؤون المجهول، ويصوغون الواقع بلغة لا يفهمها إلا القادة.

إن سياسة التواضع والقرب من الناس التي تنتهجها دولة الإمارات العربية المتحدة، لم تكن نتاج دراسات أكاديمية في أرقى جامعات السياسة والقيادة والعلاقات الدولية، بل كانت ثمرة مبادئ متجذرة في الفطرة العربية الأصيلة. لقد أرساها القائد المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، لا بوصفها نهجًا سياسيًا فقط، بل بوصفها نمط حياة إنساني عروبي إيماني، نقلها لأبنائه وأحفاده كما تُورث القيم، لا كما تُدرّس النظريات. ولهذا السبب، نجد أثرها اليوم عميقًا في كل قلب تأمل هذه المدرسة القيادية التي تجمع بين الرُقي والرحمة، بين الحكمة والحضور الشعبي.

ويكفي أن نُشير إلى سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، حفظه الله ورعاه، الذي كل من يراه اليوم، يشعر أن في هيبته ظلّ زايد، وفي أسلوبه حنان الجدّ وسمو الأخلاق. لم يترك مجلسًا أو زيارة إلا وحرص على تخليد ذكر جده ، وكأن روح زايد لا تزال حية تتحرك في تفاصيل العلاقة بين الحاكم والمواطن، بين القائد والإنسان.

فالكاظم في هذا الفصل لا يكتب عن تجربة سياسية فحسب، بل يوثّق إحدى أنقى صور القيادة الإنسانية التي تمثل امتدادًا لتراث عربي في صورته النبيلة.

ينتمي الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى الجيل الثالث من القيادة في دولة الإمارات، وهو الجيل الذي وُلد في ظل التمكين، وتشكّل في بيئة منفتحة على العالم، دون أن يفقد انتماءه العميق إلى القيم الإماراتية. يُنظر إلى الشيخ خالد باعتباره أحد أبرز الشخصيات الصاعدة في المشهد السياسي الإماراتي، لما يتمتع به من مزيج

متوازن بين الخبرة الأمنية، والتعليم الأكاديمي العربي والغربي، والرؤية الاقتصادية المستقبلية.

يمثل هذا الفصل محطة مفصلية لتحليل المسار الشخصي و المهني للشيخ خالد، منذ بداياته في العمل الأمني، مروراً بمناصبه الحكومية العليا، ووصولاً إلى تعيينه ولياً للعهد في إمارة أبوظبي عام 2023، مع التركيز على السمات الشخصية والمهنية التي ميزته، والمبادرات التي أشرف عليها أو أطلقها.

2.1. الخلفية العامة للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

2.1.1. تعريف مختصر بالشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان: رائد التحول

الذكي والقيادة الإنسانية



يعد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه رائد التحول الذكي والقيادة الإنسانية لأنه يجمع بين قيمه المتوارثة من جده وأبيه، وبين لغته الجديدة في السياسة: التقنية، البيئة، تمكين الشباب، القيادة المجتمعية، والابتكار، كما سنوضح ذلك لاحقاً في كتابنا هذا.

الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي منذ 29 مارس 2023، هو أحد أفراد العائلة الحاكمة في الإمارات العربية المتحدة، وهو نجل صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة. يشغل الشيخ خالد عدة مناصب مهمة في الحكومة الإماراتية، بما في ذلك عمله في مجال الأمن الداخلي،

وشغل منصب رئيس لجنة أبوظبي للشؤون الاستراتيجية، ويتولى رئاسة مجلس الإمارات للجينوم منذ 2021 كما يشارك بفاعلية في تطوير السياسات الوطنية والدولية. يشتهر بدوره البارز في دعم التطور العسكري والأمني في الدولة، فضلاً عن اهتمامه بمجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

سياسة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه مرتكزة بالدرجة الأساس على تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا والتعليم والثقافة، بما يعزز مكانة دولة الإمارات كوجهة عالمية للابتكار والتقدم.

فقد لعب سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، دوراً بارزاً في تعزيز مجالات التكنولوجيا، الثقافة، والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. من خلال رئاسته لمجلس أبحاث التكنولوجيا المتطورة، يحرص سموه على تسريع وتيرة التقدم التكنولوجي في القطاعات الحيوية، تماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار، بهدف تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة.¹²⁰

ودعما منه لاستراتيجيات الحياد المناخي 2050 ، وضع خطته الخمسية في مجال الطاقة والتكنولوجيا مؤكداً "ضرورة التركيز على تأهيل الكفاءات الوطنية في مختلف

¹²⁰ الخليج، خالد بن محمد بن زايد: للبحث والتطوير دور محوري في توطيد دعائم اقتصاد المعرفة، الخليج (18 أكتوبر 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.alkhaleej.ae/2024-10-18>

القطاعات الحيوية الناشئة، لاسيما في مجالات الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذاتية والتقنيات الكمّية والرادارات والتكنولوجيا الحيوية والطاقة النظيفة"¹²¹

كما عزز ادخال التكنولوجيا في مختلف قطاعات الحياة ومنها الزراعة. اما في مجال التعليم، فقد أطلق سموه مدرسة البرمجة المبتكرة "42 أبوظبي" في أكتوبر 2021، وهي الأولى من نوعها في منطقة الخليج، بهدف تطوير مهارات البرمجة لدى الشباب وإعدادهم لسوق العمل المستقبلي. وهذه المدرسة كانت ثمار جهود سيادته في تنمية العلاقات العلمية الابتكارية التكنولوجية بين الامارات العربية المتحدة وفرنسا. وكعادته وبنظرة طموحة لمستقبل زاهر للامارات العربية المتحدة فان انشاء هذه المدرسة في الامارات جاء لانشاء جيل مقدر متمكن في مجال البرمجة، ودعما للشباب الاماراتي ، فقد جعل الانتماء لهذه المدرسة دون قيد او شرط سوى شرط العمرالذي يجب ان لا يقل عن 18 ربيعا , ليكون الفرد مؤهلا لدخول الاختبار المعرفي للانتماء لهذه المدرسة.¹²²

لم يكتفي سيادته بالوقوف عند التقدم التكنولوجي الذي تشهده فرنسا ونقل تجربتهم الفريدة الى الامارات، بل وسعيا منه ان تكون الامارات الاولى في مجال الطاقة والتكنولوجيا والطيران والتجارة الالكترونية والصحة وغيرها انتقل الى دول اخرى ليطلع على رؤيتها وماتوصلت اليها ومن اهمها سنغافورة التي الهتمته بتقدمها التكنولوجي

¹²¹ المصدر نفسه.

¹²² لاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: خطوة جديدة في بناء قادة المستقبل، الاتحاد (11 أكتوبر، 2021، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.aletihad.ae/news>

فسعى لتجسيد التعاون العلمي بين دولة الإمارات وجمهورية سنغافورة وبما يعزز ليس الجانب العلمي والابتكاري فقط بل والجانب الاقتصادي للبلدين.¹²³

كما ركز صاحب السمو على الجانب الثقافي، فسعى سموه إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية في المجالات التقنية والصناعية والبحثية، مما يسهم في تبادل المعارف وتطوير الابتكارات التي تدعم التوجهات الاقتصادية والثقافية للدولة.¹²⁴ وذلك في إطار رؤية متكاملة تهدف إلى تبادل المعارف وتطوير الابتكارات. وتسهم هذه الجهود في دعم التوجهات الاقتصادية والثقافية للدولة، مما يعزز مكانتها كمركز عالمي للابتكار والمعرفة.

2.1.2. نسبه الشريف وجذوره القيادية

ينتمي سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى أسرة آل نهيان الحاكمة في إمارة أبوظبي، وهي إحدى أعرق الأسر الحاكمة في منطقة الخليج العربي، وامتداد مباشر لبيت الحكم في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهو النجل البكر لصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، القائد الأعلى

123 الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: تعزيز الشراكات الاستراتيجية التقنية والصناعية

والبحثية، الاتحاد (30 أكتوبر، 2024) <https://www.aletihad.ac/news>

124 الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: تعزيز الشراكات الاستراتيجية التقنية والصناعية والبحثية، الاتحاد، (30 أكتوبر، 2024 ، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.aletihad.ac/news>

للقوات المسلحة، وحفيد المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، مؤسس الدولة وباني نهضتها الحديثة.

وتتصل سلسلة نسبه بقبيلة بني ياس العريقة، التي لعبت دورًا محوريًا في تاريخ المنطقة سياسيًا واجتماعيًا، وهي القبيلة التي انبثقت منها أسرة آل بوفلاح، فرع آل نهيان، الذي تولى مقاليد الحكم في إمارة أبوظبي منذ القرن الثامن عشر.

وبهذا النسب المتصل بتاريخ الحكم والقيادة، يتجلى سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان كامتداد طبيعي لإرث سياسي وروحي راسخ، جمع بين الحنكة، والبصيرة، والقرب من الناس، وهو ما يتجسد اليوم في شخصيته القيادية المتزنة، التي تُحاكي التاريخ وتستشرف المستقبل.

• قبيلة بني ياس: الحاضنة الاجتماعية والسياسية للقيادة الإماراتية

تُعد قبيلة بني ياس واحدة من أبرز الكيانات القبلية في منطقة الخليج العربي، وقد لعبت دورًا محوريًا في التشكل السياسي والاجتماعي لإمارة أبوظبي، ومن ثم دولة الإمارات العربية المتحدة.¹²⁵ ترجع أصول القبيلة إلى وسط شبه الجزيرة العربية، وتشكلت

¹²⁵ Al Fahim, M. (1995). From Rags to Riches: A Story of Abu Dhabi. London: London Centre of Arab Studies, p65.

كتحالف قبلي متماسك استقر في منطقة الظفرة، قبل أن ينتقل مركز ثقلها إلى جزيرة أبوظبي في القرن الثامن عشر، عقب اكتشاف مصادر المياه العذبة فيها.¹²⁶

تميّزت بني ياس بهيكليتها الداخلية المتنوعة، إذ ضمّت عدة عشائر متحالفة، من أبرزها: آل نهيان، آل فلاح، المزاريق، الهوامل، والمراشيد. وقد أفرز هذا الحلف نخبة قيادية تمتلك رصيذاً قبلياً وتاريخياً أهلها لقيادة المنطقة. ويُعتبر آل نهيان – أحد فروع بني ياس – العائلة الحاكمة في أبوظبي منذ تأسيسها، وهو ما ساهم في ترسيخ مفهوم "القيادة الوراثية" ضمن سياق اجتماعي قائم على الشرعية القبلية.

ساهمت بني ياس في ترسيخ قيم الكرم، الشجاعة، والاستقرار السياسي، ولعبت دوراً محورياً في مقاومة محاولات الهيمنة الإقليمية والخارجية¹²⁷. ومع تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1971 على يد الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان – المنحدر من بني ياس – أصبحت هذه القبيلة تمثّل جذراً رمزياً ومعنوياً للهوية الوطنية الإماراتية، كما تجسدت في سياسات الدولة القائمة على التوازن، الحكمة، والوفاء للموروث التاريخي.¹²⁸

¹²⁶ Heard-Bey, F, *From Trucial States to United Arab Emirates: A Society in Transition* (2nd ed, Abu Dhabi: Motivate Publishing, 2004) p93.

¹²⁷ Davidson, C. M. *The United Arab Emirates: A Study in Survival*. (Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2005) p78.

¹²⁸ Zahlan, R. S. *The Origins of the United Arab Emirates: A Political and Social History of the Trucial States*. (London: Macmillan, 1989) p.15 & Jassim, Mar'i Ahmad, *Sheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan: The*

إن فهم تركيبة بني ياس وتاريخها السياسي يُعد مدخلاً لفهم استمرارية النهج القيادي في الدولة، لا سيّما في ظل انتقال القيادة من الشيخ زايد إلى أبنائه وأحفاده، في تجسيد حيّ لفكرة الامتداد الوراثي للقيادة ضمن إطار من الشرعية التاريخية والمشروعية الوطنية

• **جده الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان: المؤسس وباني الاتحاد**



يُعدّ المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان (1918-2004) مؤسس دولة الإمارات العربية المتحدة، وأول رئيس لها منذ قيام الاتحاد في الثاني من ديسمبر عام

Builder of the Modern United Arab Emirates (Dar Al-Janadriyah Publishing, Amman, 1998), p. 27. & Graeme Wilson, *Zayed: Man Who Built a Nation* (Media Prima 2012) P. 43.

1971 وحتى وفاته في نوفمبر 2004. وهو أحد أبرز القادة العرب في القرن العشرين، الذين جمعوا بين الحكمة والبُعد الإنساني والحكمة السياسية، حتى أصبح رمزاً عالمياً في بناء الدولة والتنمية والسلام.

ينتمي الشيخ زايد إلى أسرة آل نهيان الحاكمة في إمارة أبوظبي، وهو الابن الأصغر للشيخ سلطان بن زايد آل نهيان. تولى حكم إمارة أبوظبي في عام 1966، وفي ظل قيادته شهدت الإمارة ودولة الإمارات لاحقاً تحولاً جذرياً من مجتمع بسيط يعتمد على الموارد التقليدية إلى دولة عصرية متقدمة تقوم على بنية تحتية قوية، واقتصاد متنوع، ومجتمع قائم على العدالة الاجتماعية والرؤية الإنسانية.

كان الشيخ زايد يؤمن إيماناً راسخاً بأن الثروة الحقيقية هي الإنسان، ولهذا ربط مشروعه السياسي برؤية تنموية شاملة، تُركّز على بناء الإنسان قبل العمران. كما عُرف بسعة صدره، واهتمامه بالتفاصيل اليومية للمواطنين، وحرصه على الاستماع المباشر لمطالبهم، ما جعله قريباً من شعبه في كل المراحل¹²⁹.
لم يكن الشيخ زايد مجرد رجل دولة، بل كان مؤسساً لفلسفة قيادة إنسانية متجذرة، تُعلي من قيم الرحمة، والتسامح، والتكافل،¹³⁰ وهي ذات القيم التي ورّثها لأبنائه، وسارت على نهجها القيادة الإماراتية حتى اليوم، ويُجسدها الجيل الثالث في شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، كامتداد حيّ لروح الاتحاد وأصالته.

¹²⁹ The Emirates Center for Strategic Studies and Research, Zayed the Founder (ECSSR 2000) p. 45–47.

¹³⁰ Ibid.



صورة تظهر الشيخ خالد بن محمد ال نهيان مع جده الشيخ زايد ال نهيان طيب الله ثراه

- والده سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان: قائد البناء واستدامة الاتحاد



يُعدّ صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، القائد الأعلى للقوات المسلحة، وحاكم إمارة أبوظبي، أحد أبرز القادة في التاريخ السياسي المعاصر للمنطقة. وُلد سموه في 11 مارس 1961، وهو الابن الثالث للمغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، مؤسس دولة الإمارات وباني نهضتها¹³¹.

¹³¹ The UAE Government, H.H. Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan, Official Portal of the UAE Government <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/government-leaders/h-h-sheikh-mohamed-bin-zayed-al-nahyan> accessed 15 April 2025.

تولّى الشيخ محمد بن زايد أدوارًا قيادية بارزة منذ وقت مبكر، حيث قاد تطوير القوات المسلحة الإماراتية بمهنية عالية، وجعل منها نموذجًا إقليميًا في الكفاءة والتنظيم. عُرف سموه بالعقل الاستراتيجي الهادئ، والقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة في أحلك الظروف، لا سيما في ملفات الأمن، والتنمية، والسيادة الوطنية. أبرز ما يميز سموه هو دمج القوة بالرحمة، فهو قائد يوازن بين الحزم السياسي والإنساني، ويضع الاستثمار في الإنسان في مقدمة أولوياته. كان له الفضل في إطلاق ودعم مشاريع ضخمة في مجالات الطاقة المتجددة، والتعليم، والصحة، والذكاء الاصطناعي،¹³² ما جعل دولة الإمارات نموذجًا عالميًا في التنوع الاقتصادي والتقدم التكنولوجي.

عُرف سموه كذلك بحضوره الميداني وتواضعه الجَمِّ، حيث كثيرًا ما شوهد إلى جانب الجنود، أو بين العائلات الإماراتية في المجالس، أو واقفًا في طوابير العزاء والمناسبات العامة،¹³³ وهو ما رسّخ صورته كقائد قريب من شعبه وبعيد عن المظاهر الرسمية. يمثل الشيخ محمد بن زايد المرحلة الثانية من مسيرة الاتحاد: مرحلة ترسيخ المؤسسات، وتوسيع النفوذ الاستراتيجي، وبناء المستقبل. وقد انعكست هذه القيم على الجيل الذي ربّاه، لا سيما سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، الذي نشأ على عينيّه، وتشرب منه مفاهيم القيادة القائمة على الكفاءة، التواضع، والخدمة العامة.

¹³² Matthew Hedges, *Reinventing the Sheikhdom: Clan, Power and Patronage in Mohammed bin Zayed's UAE* (Oxford University Press 2022), p95.

¹³³ Jamal Sanad Al Suwaidi, *His Highness Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan: Insights into the Journey of the Man of Humanity* (Sanad Books 2023) p.43.

2.1.3. علاقة الشيخ خالد بن محمد بن زايد بوالده



صورة تعكس عمق العلاقة بين الأب وابنه، وتبرز التزامهما المشترك بمواصلة مسيرة التطوير والازدهار في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تتميز علاقة الشيخ خالد بن محمد بن زايد بوالده، صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، بالاحترام العميق والإعجاب والتفاهم المتبادل. ولطالما كان الشيخ محمد بن زايد، بصفته أبًا وقائدًا، مرجعًا لابنه، غرس فيه مبادئ القيادة والحكمة وخدمة الشعب. ورث الشيخ خالد، الذي نشأ في ظل التوجيه المباشر لوالده، القيم الجوهرية للقيادة والخدمة العامة. وقد لعب والده، المعروف بهدوء أخلاقه ونكائه الاستراتيجي، دورًا محوريًا في تشكيل نهج ابنه القيادي، مؤكدًا على أهمية الكفاءة والتواضع والرحمة في الحكم.

علاقتهم ليست مجرد علاقة أب بابنه، بل هي أيضًا علاقة شراكة في تنمية وتقديم دولة الإمارات العربية المتحدة. ويواصل الشيخ خالد، على خطى والده، المساهمة في نمو الدولة، مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا وتمكين الجيل القادم. ان الحديث عن علاقة الشيخ خالد آل نهيان حفظه الله ورعاه بوالده سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان يُعد من أبرز الجوانب الإنسانية والقيادية التي تُظهر عمق التربية والولاء الأسري في النموذج الإماراتي..



فسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله ورعاه عندما يقف إلى جانب والده... يتقدّم الابن قبل ولي العهد



رغم ما يتمتع به سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان من مكانة قيادية رفيعة بوصفه ولي عهد أبوظبي ورئيس المجلس التنفيذي للإمارة، إلا أن أكثر ما يلفت النظر في حضوره إلى جانب والده، صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، هو تواضعه الجم ووقوفه بصفته ابنًا بارًا قبل أن يكون قائدًا.



ففي كل ظهور مشترك، لا يبرز الشيخ خالد بلقب أو منصب، بل بهيبة الاحترام النبوي، والتقدير العميق لوالده، الذي لا يُخفيه حتى في لحظات التكريم أو الاستقبال الرسمي.



صورة تظهر عمق حب وفخر الشيخ خالد بوالده اثناء احدى التكريمات للعاملين

إن هذا السلوك يُعبر عن نُضج تربوي وأخلاقي كبير، ويعكس فهمًا راقياً لتوازن الأدوار بين السلطة والبرّ، وبين القيادة والاحترام الأسري



وهذا النموذج يُرسّخ في الوعي المجتمعي صورة القائد الذي لا تتال المناصب من تواضعه، ولا تجرّده السلطة من إنسانيته، بل تكمله وتزيده قربًا من قلوب الناس

• علاقة استثنائية: من مدرسة الأب إلى ميدان القيادة



تتميّز العلاقة بين سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ووالده صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات، بكونها علاقة تتجاوز إطار الأبوة التقليدية إلى كونها علاقة تربوية قيادية متكاملة. فقد نشأ الشيخ خالد في كنف والده

الذي يُعد أحد أبرز القادة الملهمين في العالم العربي، وتشرب من مدرسته معاني القيادة بالقدوة، والحكمة، والحزم المقرون بالرحمة.



ولم تكن هذه العلاقة محصورة في المجال الخاص فحسب، بل امتدت لتنعكس في الميدان، حيث ظهر سمو الشيخ خالد في مواقف متعدّدة وهو يعمل إلى جانب والده، لا كمجرد مساعد أو نائب، بل كتلميذ مخلص يتعلّم من هدوء القرار وعمق الرؤية. وفي هذه اللحظات، يُدرك المتابع أن الشيخ خالد، برغم مكانته كولي عهد، يقدّم نفسه دومًا كابن بارّ، متواضع، يفيض احترامًا وولاءً لوالده، لا كفائدٍ يسعى لإثبات ذاته.



ويُجسّد هذا النموذج روح القيادة الإماراتية المتوارثة عبر القيم لا المناصب فقط، حيث الأب هو المعلم، والقائد هو القدوة، والابن هو الوريث الذي يتربّى على عينه، ليواصل المسيرة لا بأسلوب تقليدي، بل بروح متجددة تنبع من عمق الأسرة.



إنها علاقة تختصر الكثير من مفردات السياسة والإدارة، وثُبت أن أقوى أدوات إعداد القادة ليست دائماً في المعاهد، بل تبدأ من داخل البيت، وعلى يد أب يصنع بالكلمة والموقف شخصية تحمل أمانة الوطن.

2.1.4. والدته سمو الشيخة سلامة بنت حمدان آل نهيان : الأم التي زرعت القيم

وصنعت الوعي

لقد نشأ الشيخ خالد بن محمد بن زايد في بيئة أسرية غنية بالقيم والمعرفة، وكان لوالدته، سمو الشيخة سلامة بنت حمدان آل نهيان، دورٌ كبير في تشكيل وعيه الاجتماعي والثقافي. فهي ليست فقط سيدة من الأسرة الحاكمة، بل شخصية وطنية ذات تأثير بارز في مجالات الثقافة والتعليم والعمل الإنساني. ومن خلال مؤسسة تحمل اسمها، استطاعت الشيخة سلامة أن تترك بصمة عميقة في الأجيال الجديدة، وأن تُسهم في بناء مجتمع معرفي، راسخ في هويته، ومنفتح على المستقبل. وقد انعكس هذا الإرث التربوي في شخصية الشيخ خالد، الذي يجمع بين الحزم القيادي والرؤية الإنسانية المتوازنة.

• النسب والمكانة الاجتماعية

سمو الشيخة سلامة بنت حمدان بن محمد آل نهيان هي زوجة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، ووالدة ولي عهد أبوظبي الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. تنتمي الشيخة سلامة إلى أسرة آل نهيان الحاكمة، وهي ابنة الشيخ حمدان بن محمد

آل نهيان، أحد أبرز الشخصيات في تاريخ أبوظبي. وهذا يعني أنها تنتمي لفرع عريق داخل الأسرة، مما عزز مكانتها الاجتماعية والرمزية¹³⁴.

• الدور المجتمعي والثقافي: راعية الفن الإماراتي الحديث

سمو الشيخة سلامة ليست فقط سيدة من الأسرة الحاكمة، بل تُعد من أكثر الشخصيات النسائية تأثيرًا في الإمارات، خصوصًا في مجالات الفن،¹³⁵ التعليم، الصحة، وتنمية الطفولة المبكرة.

أهم أدوار سموها:

• رئيسة مؤسسة سلامة بنت حمدان آل نهيان

تأسست المؤسسة عام 2010 كمبادرة خيرية وتنموية تُعنى بتحسين جودة الحياة في المجتمع الإماراتي من خلال برامج في الثقافة، الفنون، التعليم، والبحث الطبي.

¹³⁴ The National News, 'Who is Sheikha Salama bint Hamdan Al Nahyan?' (The National, 2023) <https://www.thenationalnews.com> accessed 19 April 2025.&

UAE Presidential Court, 'Her Highness Sheikha Salama bint Hamdan Al Nahyan: Profile' (Presidential.ae, 2024) <https://www.presidential.ae> accessed 19 April 2025.

¹³⁵ *Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation, Lest We Forget* (Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation 2014).& Reem Tariq Mutwalli and Ṣāliḥ Barakāt (eds), *Art, My Passion: The Collection of Their Highnesses Sheikha Salama Bint Hamdan and Sheikh Mohammed Bin Zayed Al Nahyan* (Mixed Media 2008).

من أبرز برامجها¹³⁶:

برنامج تنمية الطفولة المبكرة بالتعاون مع جامعات عالمية.

دعم المواهب الإماراتية الشابة في الفنون.

الشراكة مع مؤسسات طبية عالمية لتعزيز البحث الصحي في الدولة.

• راعية الفن الإماراتي الحديث

دعمت إنشاء معارض فنية محلية وإطلاق برامج لتأهيل الفنانين الإماراتيين¹³⁷.

لها بصمة في تطوير "متحف اللوفر أبوظبي" والبرنامج الفني لجزيرة السعديات¹³⁸.

• الاهتمام بالتعليم والابتكار

تدعم المبادرات التعليمية غير التقليدية.

¹³⁶ Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation, 'Our Initiatives' (shf.ae, 2024) <https://www.shf.ae/en/initiatives> accessed 19 April 2025.

¹³⁷ Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation, 'Arts and Culture Initiatives' (shf.ae, 2024) <https://www.shf.ae/en/initiatives/arts-culture> accessed 19 April 2025. & Department of Culture and Tourism – Abu Dhabi, 'Saadiyat Cultural District and the Louvre Abu Dhabi' (dct.gov.ae, 2023) <https://www.dct.gov.ae> accessed 19 April 2025.

¹³⁸ Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation, 'Arts and Culture Initiatives' (shf.ae, 2024) <https://www.shf.ae/en/initiatives/arts-culture> accessed 19 April 2025; & Department of Culture and Tourism – Abu Dhabi, 'Saadiyat Cultural District and the Louvre Abu Dhabi' (dct.gov.ae, 2023) <https://www.dct.gov.ae> accessed 19 April 2025.

تولي اهتمامًا خاصًا بتعليم الأطفال وتمكين الأمهات¹³⁹.

• الشخصية والتأثير: المرأة وراء القائد

تتميز الشيخة سلامة بشخصية هادئة، راقية، بعيدة عن الظهور الإعلامي المفرط، إلا أن تأثيرها بارز في كل مشروع تنموي أو ثقافي يحمل اسمها أو تدعمه. وتُعرف بكونها أمًا مُلهمة، زرعت في أبنائها - وعلى رأسهم الشيخ خالد - قيم الانضباط، حب المعرفة، والتواضع.

تنتمي سمو الشيخة سلامة بنت حمدان بن محمد آل نهيان، والددة ولي عهد أبوظبي الشيخ خالد بن محمد بن زايد، إلى أحد الفروع الرفيعة في أسرة آل نهيان الحاكمة، وتُعد من أبرز الشخصيات النسائية في الإمارات والمنطقة. تميّزت بدورها الحيوي في تمكين الثقافة، ودعم المبادرات الاجتماعية، وتأسيس نموذج راقٍ للقيادة النسائية الهادئة والمؤثرة¹⁴⁰. إلى جانب رئاستها لمؤسسة سلامة بنت حمدان آل نهيان، التي تُعنى بالتعليم، الفنون، وتنمية الطفولة المبكرة، قدّمت سموها دعمًا متواصلًا لعدد من المشاريع الإنسانية من خلال هيئة الهلال الأحمر الإماراتي، ما يعكس التزامها العميق بالعمل الخيري على المستويين المحلي والدولي.

¹³⁹ Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation, 'Early Childhood Development' (shf.ae, 2024) <https://www.shf.ae/en/what-we-do/early-childhood-development/> accessed 19 April 2025.

¹⁴⁰ "H.H. Sheikha Salama bint Hamdan Al Nahyan receives Philippines' First Lady." Dubai Eye 103.8. <https://www.dubaieye1038.com/news/local/h-h-sheikha-salama-bint-hamdan-al-nahyan-receives-philippines-first-lady/> Dubai Eye 103.8

وقد حازت سموها جائزة السيدة الأكثر شعبية لعام 2011 من معهد جائزة الشرق الأوسط للتميز، تقديرًا لمساهماتها الاجتماعية، كما نالت جائزة الشارقة للعمل التطوعي لعام 2012 عن أعمالها في مجالات الخدمة المجتمعية. وكُرِّمتها مجلة Canvas المتخصصة في الفنون، باختيارها ضمن قائمة أول 50 شخصية مؤثرة وبارزة في المجالين الثقافي والفني في الشرق الأوسط، تأكيدًا لدورها الريادي في دعم الإبداع والفكر الثقافي في المنطقة¹⁴¹.

إن هذا الإرث الإنساني والثقافي الذي تمثله الشیخة سلامة، ینعکس بوضوح في شخصية ابنها الشيخ خالد، الذي حمل عنهما معًا قيم المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالهوية، والانفتاح على العالم، فغدت أمه نموذجًا لـ"المرأة الصانعة للقيادة" في خلفية مشهد إماراتي نابض بالعباءة والتمیز .

2.1.5. أسرته

الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان 8 يناير/كانون الثاني 1982، وهو الابن الأكبر للشيخ محمد بن زايد، وكان سمو ولي العهد قد عقد قرانه على سمو الشیخة فاطمة بنت سرور في عام 2008، ومنذ ذلك الحين، أنعم الله عليهما بثلاثة أبناء: ولد وبنتان، يُشكلون نواة أسرية تجمع بين جذور الأصالة والامتداد، وهم شما ومحمد وسلامة.

¹⁴¹ See <https://www.shf.ac/ar/who-we-are/our-founder/>



ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد بن محمد ال نهيان مع ابنائه الثلاث بالزري الاماراتي التقليدي



رُزق سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، وزوجته سمو
الشيخة فاطمة بنت سرور بن محمد آل نهيان، في 12 مارس 2025 بمولود جديد
أطلق عليه اسم الشيخ زايد بن خالد بن محمد بن زايد آل نهيان،¹⁴² ليحمل اسم الجد
المؤسس، المغفور له بإذن الله الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، في امتداد رمزي يحمل
الكثير من الدلالة الوطنية والعائلية.
وتُجسّد هذه الأسرة صورة متكاملة لامتداد القيم الإماراتية في محيط عائلي متماسك،
يوازن بين الدور القيادي والمسؤولية الاجتماعية والأسرية، ويعكس روح الاستقرار
والتوازن التي تميز البيت الحاكم في أبوظبي.

¹⁴² خليج تايمز، 'ولي عهد أبوظبي يستقبل مولوده الجديد "زايد بن خالد" (12 March 2025) <https://www.khaleejtimes.com/arabic/uae>
مولوده-الجديد-زايد-بن-خالد accessed 20 April 2025 ولي-عهد-أبوظبي-يستقبل-



ولي عهد ابو ظبي سمو الشيخ خالد مع ابنائه الثلاث في احد المبادرات المجتمعية

يتميز سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بعلاقته العميقة والوجدانية بأبنائه، حيث يُعرف عنه قربته الكبير منهم وحرصه على اصطحابهم في المناسبات الوطنية، والمبادرات المجتمعية،



ولي عهد ابو ظبي سمو الشيخ خالد مع ابنائه في احدى المناسبات الوطنية
وحتى في رحلات الصيد التي تعكس بُعْدًا ثقافيًا وتربويًا في آنٍ واحد.



في الصورة الشيخ خالد أثناء رحلة الصيد مع ابنائه الثلاث وإخيه الشيخ زايد بن محمد بن زايد ال
نهيان



يظهر في الصورة ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد مع ابنته في احدى رحلات الصيد

إن هذا السلوك لا يأتي من باب العفوية فقط، بل هو التزامٌ تربوي راسخ، يعكس قناعة الشيخ خالد بأهمية بناء الروابط العائلية في سن مبكرة، تأسيسًا على الهدى النبوي الشريف، حيث قال رسول الله ﷺ: "أكرموا أولادكم وأحسنوا أدبهم".¹⁴³ ويُستند أيضًا إلى نهج النبي في اصطحاب الأبناء في السابعة من العمر ليكونوا جزءًا من بيئة التعليم والتنشئة العملية. يُجسّد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، في علاقته بأبنائه، نموذجًا راقيًا في التربية القيادية المستنيرة بهدي النبوة.

¹⁴³ سنن ابن ماجه 3671، الكتاب 33، الحديث 15



يظهر في الصورة ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد مع ابنته اثناء احدى المحافل الوطنية

فبإصراره على اصطحابهم في المحافل الوطنية، والمناسبات الاجتماعية، وحتى في رحلات الصيد، لا يُمارس دور الأب فحسب، بل يُعيد إحياء السنن النبوية في التنشئة بالصحة، والقدوة، والمشاركة العملية.



وقد دلّ الهدى النبوى الشريف على مجموعة من المبادئ التربوية العميقة فى التعامل مع الأطفال، يمكن تلخيصها فى ثلاثة محاور رئيسة:

• إفساح المجال للمخالطة والتعلم:

حيث كان النبى ﷺ يُشرك الصغار فى مجالس الكبار، ويعلمهم حسن الاستماع والإصغاء. وهو ما يجعل من وجود الأبناء إلى جانب القادة فى المجالس فرصة لغرس الأدب والفهم العميق منذ الصغر.

• التمهيد للريادة والمسؤولية:

فقد كان النبي ﷺ يُعَدُّ الصغار لما سيكونون عليه في مستقبلهم، فيعودهم على تحمل المسؤوليات، ويؤهلهم للإمامة والقيادة، كما فعل مع أسامة بن زيد الذي قاد جيشًا وهو في سن السابعة عشرة¹⁴⁴.

• التعليم باللعب والمداعبة:

كان ﷺ يُرَبِّي الأطفال بروح المحبة والمرح، فيُقَبِّلُهُمْ، ويداعبُهُمْ، ويُعَلِّمُهُمْ من خلال اللعب،¹⁴⁵ وهي طريقة تعتبرها التربية الحديثة من أنجح الوسائل، بينما سبق الإسلام إليها منذ أربعة عشر قرنًا.

وفي ضوء هذا الهدي، يُقَدِّمُ الشيخ خالد نموذجًا حيًا يُحْتَذَى به في تفعيل هذه القيم عمليًا، حيث يحرص على أن يكون قدوة حقيقية داخل أسرته، ليس من خلال التوجيه المباشر فحسب، بل بالمعايشة اليومية، والقدوة الشخصية، والانخراط في حياة الأبناء، بما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء منذ الصغر.

وفي مشهد نادر وعميق الدلالة، حضر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إحدى مباريات بطولة الجوجيتسو المحلية في إمارة أبو ظبي، التي كانت تتنافس فيها

¹⁴⁴ ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، المجلد 8 (دار المعرفة، 1959)، ص. 123. والطبري، تاريخ الرسل والملوك، المجلد 3 (دار الكتب العلمية، 1987)، ص. 297.

¹⁴⁵ مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، كتاب الفضائل، حديث رقم 2316؛ و ابن القيم الجوزية، تحفة المودود بأحكام المولود، (دار ابن الجوزي، 2003)، ص. 85.

ابنته الشيخة شما،¹⁴⁶ والتي فازت بالفعل في هذه المباراة. لكن القيمة التحليلية لهذا الحضور لم تكن فقط في النتيجة، بل في الرسائل الرمزية الكامنة في سلوك سموه كأب وقائد في آن واحد.



ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد وهو يتربب ابنته الشيخة شما اثناء المباراة

¹⁴⁶ Shivani, VIDEO: Abu Dhabi Crown Prince's Proud Moment Watching Daughter's Jiu-Jitsu Match Wins Hearts Online, (Dec 16, 2024, U.S.) available at <https://www.timesnownews.com/viral/video-abu-dhabi-crown-princes-proud-moment-watching-daughters-jiu-jitsu-match-wins-hearts-online-article-116369027>

ففي لقطات وثّقتها عدسات الكاميرا، ظهر سمو الشيخ خالد لا كولي عهد مشغول بالملفات الاستراتيجية والأمنية والتنمية للدولة، بل كأب بكل ما تحمله الكلمة من معنى :يقف بتواضع، يتابع ابنه بشغف، وتُظهر ملامحه توترًا عاطفيًا صادقًا، وتعاطفًا لحظيًا حقيقيًا مع حركاتها وانفعالاتها، وكأن الزمن توقّف عند لحظة لا تتعلق بالدولة، بل بالقلب والأسرة والهوية الشخصية.

هذا المشهد لم يكن حدثًا عابرًا، بل يعكس بنية نفسية متكاملة في شخصية سموه، تقوم على التوازن بين القيادة العامة والانتماء العائلي، بين المهمة الكبرى كولي عهد لإمارة أبوظبي، وبين المسؤولية الأعمق كأب ومربٍّ لأبناء في عمر التكوين.



حماس وفخر ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد بعد فوز ابنته في المباراة



فوز الشيخة شما وتكريمها من قبل ولي عهد ابو ظبي

تداول المتابعون الموقف بكثير من الاحترام، حيث كتب أحد المعلقين:
"بعض الآباء يتحججون بأنهم مشغولون عن أبنائهم بأعمالهم أو تجارتهم، والشيخ خالد بن محمد بن زايد يدير دولة، ومع ذلك خصص وقتًا لأبنائه...¹⁴⁷".
وهذا السلوك القيادي ليس جديدًا في الأسرة، إذ أن والد سموه، الشيخ محمد بن زايد، معروف بشغفه بأسرته مما يدل على استمرارية قيم الانضباط والتوازن في الأسرة الحاكمة.

¹⁴⁷ انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://ar.harpersbazaararabia.com>

إن هذا التوازن بين السلطة والمشاعر، بين المهام الكبرى والواجبات الصغيرة، بين الدولة والأسرة، هو ما يُعطي لسمو الشيخ خالد عمقاً إنسانياً نادراً في نماذج القيادة الحديثة. وهو يُجسّد عملياً أحد أركان الذكاء العاطفي القيادي، الذي لا يُقاس فقط بكيفية إدارة الأزمات، بل بكيفية التعبير عن الحب، والاحتواء، والقُدوة الصامته. كما أن الشيخ خالد ومن خلال هذا القرب، يُجسّد نموذج الأب الإماراتي المعاصر الذي يوازن بين مسؤولياته القيادية وواجباته الأسرية، ويُقدّم صورة ملهمة للعائلة الإماراتية. فهو لا يكفي بدور القائد العام، بل يُمارس دوره كأب ومربٍّ، يرى في الأسرة لبنة أساسية في بناء الفرد والمجتمع. إن هذا الحرص على الحضور الأبوي والتربية القريبة يعكس رؤية تربوية متكاملة، تؤمن بأن القيم تُغرس بالقُدوة، وأن استقرار الأسرة هو أساس استقرار الأوطان.

2.2. المسيرة التعليمية والهوايات والاهتمامات

2.2.1. المسيرة التعليمية والمهنية للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

2.2.1.1: المسيرة التعليمية

منذ سنوات عمره الأولى، عُرف سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بشغفه العميق بالحياة العسكرية، وبتطلعه الدائم للانخراط في ميادين الشرف والدفاع عن الوطن. فقد كان، وهو لا يزال في سن صغيرة جداً، يتطوع في البرامج والمبادرات الوطنية المخصصة للشباب، مشاركاً بروح عالية في أنشطة التدريب الميداني والمعسكرات التطوعية، مما جعله موضع إعجاب مدربيهِ ومرافقيه، الذين لاحظوا فيه منذ الصغر ملامح الجدية والانضباط والالتزام.



ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد في طفولته اثناء تطوعه بالجيش الوطني

إن هذا التوجه المبكر نحو ميادين العمل العسكري لم يكن عابراً أو نابغاً من حماسة وقتية، بل مثل بذرة متأصلة في شخصيته، نمت لاحقاً لتشكّل أحد أعمدة رؤيته في القيادة، القائم على الولاء، والتضحية، وحب الوطن فوق كل اعتبار.



ولي عهد ابو ظبي الشيخ خالد في طفولته اثناء تطوعه بالجيش الوطني

وقد انعكس هذا الحب المبكر للعسكرية لاحقاً في مسيرته التعليمية والمهنية، حيث التحق سموه بأكاديمية ساندهيرست العسكرية الملكية، ليواصل دربه على خطى من سبقوه من رجال الوطن، وليثبت أن القيادة لا تبدأ من المناصب، بل من قلب ينبض بحب الأرض، واستعداد دائم لحمايتها.



سمو الشيخ خالد مع والده سمو الشيخ محمد ال نهيان اثناء مراسيم حفل تخرجه

فقد تلقى تعليمه الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تخرج الشيخ خالد من الجامعة الأمريكية في الشارقة (بكالوريوس، علاقات دولية)، ثم تلقى تعليمه السياسي العسكري في اكبر الجامعات العالمية. التحق بأكاديمية ساندهيرست العسكرية الملكية في المملكة المتحدة، حيث أكمل دورة تدريبية للضباط لمدة عام. وحصل على درجة الدكتوراه من كلية كينجز كوليدج لندن (قسم دراسات الحرب) عام 2014.¹⁴⁸ هذه

¹⁴⁸ Khitam Al Amir, Sheikh Khaled: Rise of the leader over the years, Gulf News, (March 31, 2023, Abu Dhabi) Available at <https://gulfnews.com/uae/government/sheikh-khaled-rise-of-the-leader-over-the-years-1.94803267>

الخلفية التعليمية والعسكرية الرفيعة تُبرز التأهيل المتميز لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، وتُعكس في أدواره القيادية المتنوعة في دولة الإمارات العربية المتحدة.



سمو الشيخ خالد مع والده سمو الشيخ محمد آل نهيان اثناء مراسيم حفل تخرجه

بعد تخرجه، شغل عدة مناصب أمنية رفيعة في الدولة، حيث عُيِّن رئيسًا لجهاز أمن الدولة، ثم نائبًا لمستشار الأمن الوطني.¹⁴⁹ بالإضافة إلى ذلك، يشغل الشيخ خالد

¹⁴⁹ WAM (Emirates News Agency), 'President issues Federal Decree appointing Chairman of State Security Department' (15 February 2016) <https://wam.ae/en/details/1395291615595> accessed 20 April 2025. & Gulf News, 'Sheikh Khaled: Rise of the leader over the years' (29

عضوية في عدد من المجالس والهيئات البارزة، بما في ذلك مجلس إدارة شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك) وجهاز أبوظبي للاستثمار¹⁵⁰.

2.2.1.2. المسيرة المهنية

للشيخ خالد دور كبير في دعم الأمن الوطني والتعاون الأمني الدولي. تولى سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان عدة مناصب بارزة في المجال الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث عُيِّن رئيساً لجهاز أمن الدولة بدرجة وزير في 15 فبراير 2016،¹⁵¹ واستمر في هذا المنصب حتى 17 يناير 2017، عندما تم تعيينه نائباً لمستشار الأمن الوطني بدرجة وزير، كما ذكرنا سابقاً.¹⁵²

March 2023) <https://gulfnews.com/uae/government/sheikh-khaled-rise-of-the-leader-over-the-years-1.94803267> accessed 20 April 2025.

¹⁵⁰ Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC), 'Khaled bin Mohamed bin Zayed chairs meeting of Executive Committee of ADNOC Board of Directors' (11 September 2024) <https://adnoc.ae/en/news-and-media/press-releases/2024/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-chairs-meeting-of-executive-committee-of-adnoc-board-of-directors> accessed 20 April 2025. & Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), 'Board of Directors' (2023)

<https://www.adia.ae/en/investments/governance/board-of-directors> accessed 20 April 2025.

¹⁵¹ وكالة انباء الامارات -وام- رئيس الدولة يصدر مرسوما اتحاديا بتعيين خالد بن محمد بن زايد رئيسا لجهاز أمن الدولة بدرجة وزير، وكالة انباء الامارات -وام- (15 فبراير، 2016، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.wam.ac/ar/article/hszklns7>

¹⁵² الامارات اليوم، رئيس الدولة يصدر مرسوماً بتعيين خالد بن محمد بن زايد نائباً لمستشار الأمن الوطني، الامارات اليوم، (16 يناير، 2017، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.emaratayoum.com/local-section/other>



دور الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في مجال الأمن كان محورياً، حيث جمع بين القيادة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية لتحقيق الأمن الوطني. جهوده لم تكن محصورة في جهة واحدة بل امتدت لتشمل مجالات عدة، مما جعل تأثيره شاملاً ومباشراً في تعزيز أمن واستقرار الإمارات. عمل سموه على ربط الأمن الوطني بالقطاعات الأخرى مثل الاقتصاد والسياسة، من خلال سياسات متكاملة تضمن استقرار الدولة. كما كان له دور فعال في التصدي للتهديدات الجديدة، مثل التجسس الإلكتروني والجرائم المالية، عبر تفعيل التعاون الدولي واعتماد تقنيات متطورة. ساهمت جهوده في تعزيز مكانة الإمارات كواحدة من أكثر الدول أماناً واستقراراً في العالم. تمكن من بناء منظومة أمنية متطورة قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

دعم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه برامج لتطوير الكفاءات الوطنية في الأجهزة الأمنية، مما ساهم في رفع مستوى الجاهزية والكفاءة. كما ركز على تعزيز الابتكار في القطاع الأمني، من خلال تشجيع الأبحاث والتطوير. خلال فترة رئاسته لجهاز أمن الدولة، أشرف الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه على تطوير سياسات أمنية تهدف إلى تعزيز الاستقرار الوطني، من خلال تحديث الأجهزة الأمنية وتبني تقنيات حديثة لمواجهة التحديات الأمنية. وضعت قيادة الإمارات الاسس للعلاقات الدولية الامنية والاستراتيجية من اجل مكافحة الارهاب من ذلك الجهود المبذولة لتعزيز أنظمة مكافحة الإرهاب والتصدي للتهديدات الأمنية المتطورة. خلال فترة توليه منصب رئيس جهاز أمن الدولة ونائب مستشار الأمن الوطني، ركز على تحديث البنية التحتية الأمنية من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، حيث دعم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد التهديدات الأمنية بشكل استباقي والتعامل معها بفعالية. بالإضافة الى تعزيز التعاون مع الشركاء الدوليين، فقد أشرف سموه على توقيع اتفاقيات تعاون مع دول صديقة وشقيقة، بهدف تبادل المعلومات الأمنية والخبرات في مواجهة التحديات المشتركة مثل الإرهاب والجريمة السيبرانية. تحت قيادة سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، عززت دولة الإمارات العربية المتحدة تعاونها الأمني مع العديد من الدول، بهدف تبادل المعلومات والخبرات في مواجهة التحديات المشتركة مثل الإرهاب والجريمة السيبرانية. من أبرز هذه الجهود، التعاون مع الاتحاد الأوروبي، ففي الثاني من يوليو 2024، انعقد الحوار الهيكلي السادس بين الاتحاد الأوروبي ودولة الإمارات بشأن مكافحة تمويل الإرهاب وغسل الأموال، حيث تم التأكيد على التعاون المستمر في مكافحة الجرائم المالية

وتعزيز التعاون الدولي في هذا المجال.¹⁵³ كما " أطلقت الإمارات في 4 سبتمبر 2024، استراتيجيتها الوطنية لأعوام (2024-2027) لمواجهة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب وتمويل انتشار السلاح، وتنص الاستراتيجية على (11) هدفاً للإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي تتخذها الإمارات لمكافحة تأثير الأنشطة غير المشروعة على المجتمع وفقاً للمعايير الدولية. وبما يجعل نهج الامارات يتماشى مع رؤية التكتل الأوروبي، في مكافحة الجريمة المنظمة والهجرة غير الشرعية والإرهاب، بالتعاون مع الإنتربول وتفعيل دور الأجهزة الأمنية المسؤولة عن هذه المهام.¹⁵⁴

كما تم التفاوض مع الولايات المتحدة الأمريكية، لتعزيز التعاون في مجال الاستخبارات والأمن السيبراني، حيث ساهمت الجهود المشتركة في تفكيك شبكات إرهابية داخل الإمارات وتبادل المعلومات لمواجهة التهديدات المشتركة. ولعبت الامارات دورا مهما لمكافحة الاتجار بالبشر، فقد شاركت الإمارات في عمليات دولية بالتعاون مع الإنتربول لمكافحة جرائم الاتجار بالبشر، مما أدى إلى إلقاء القبض على مئات الأشخاص وإنقاذ ضحايا من شبكات إجرامية. بالإضافة الى اطلاق مبادرات وطنية للأمن الإلكتروني، من أبرز الأمثلة تأسيس برامج ومبادرات لحماية الفضاء السيبراني للدولة، مما عزز قدرة الإمارات على التصدي للهجمات الإلكترونية وحماية البنية التحتية الحيوية. وكذلك

¹⁵³ المركز الأوروبي لدراسات مكافحة الإرهاب والاستخبارات ECCI، أمن دولي - سبل العلاقات بين دولة الإمارات العربية والاتحاد الأوروبي، الأمن السيبراني ومكافحة الجريمة، (أكتوبر 12، 2024، دبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.europarabct.com>

¹⁵⁴ المصدر نفسه.

إعادة هيكلة المنظومات الأمنية، من خلال دعم تطوير أنظمة أمنية مرنة وسريعة الاستجابة تتماشى مع التغيرات السريعة في طبيعة التهديدات. هذه الجهود أسهمت في تعزيز مكانة الإمارات كواحدة من الدول الأكثر أمانًا واستقرارًا في المنطقة والعالم، مما انعكس إيجابًا على الاقتصاد والمجتمع.¹⁵⁵ ان التعاون في مجال الاستخبارات ومكافحة الجريمة المنظمة، يعتبر جزءًا من الاستراتيجية المستمرة التي ساهمت في وضع أسسها قيادة الدولة بما في ذلك الشخصيات الأمنية البارزة مثل الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه.

واخذت الامارات العربية المتحدة على عاتقها التنظيم الدوري لمنظومة دفاعها والتأكد من جاهزية البلاد ونظامها العسكري وتفوقه على الانظمة العسكرية للدول الاخرى. لذا تحتضن الامارات كل عام اكبر معرض للطائرات العسكرية والذي تشارك فيه عدد من الدول . يعد هذا المعرض منصة عالمية لعرض أحدث منتجاتها من ابتكارات وحلول وخدمات في مجال الطيران المدني والدفاعي، بجانب استضافته خبراء ومختصين من مختلف أنحاء العالم يشاركون خبراتهم ويناقشون التحديات التي تواجه القطاع ومستقبله. أشاد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه بمستوى تنظيم المعرض الذي يقام وفق أعلى المعايير العالمية في مجال صناعة المعارض، ليعضف إلى نجاح دولة الإمارات وتميزها في استضافة أبرز الأحداث والملتقيات العالمية.

¹⁵⁵ الاتحاد، الإمارات وتعزيز التعاون الدولي لمكافحة الجريمة المنظمة، الاتحاد (15 نوفمبر 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني [/https://www.aletihad.ae/opinion/4529615](https://www.aletihad.ae/opinion/4529615)

وتتميزت نسخة معرض "دبي للطيران" لعام 2021 بمشاركة أكثر من 20 جناحاً دولياً، بالإضافة إلى تنظيم عروض جوية وعرض أكثر من 160 طائرة تجارية وعسكرية وطائرات خاصة.¹⁵⁶ وهو ما يمكن الإمارات من الاطلاع على اخر المستجدات في منظومة الدفاع وتمكن دول العالم ايضا من رؤية ماوصلت اليه الامارات من امكانيات في مجالها الجوي المدني والعسكري.



¹⁵⁶ الخليج, خالد وزايد بن محمد بن زايد يتفقان أحدث الابتكارات في مجال الدفاع 19 نوفمبر 2021 , الخليج, (19 نوفمبر, 2021, ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.alkhaleej.ae/2021-11-19>

ان تأهيل ابناء الوطن في المجال العسكري والامني ليس على المستوى المحلي بل والعالمي كان من اهداف القيادة الحكيمة في الامارات العربية المتحدة، وبما يواكب التطورات والتحديات الامنية والعسكرية التي يواجهها العالم اليوم. وقد اكد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله ورعاه على اهمية الدعم لتلك الكفاءات الوطنية العسكرية والامنية وبما يجعل الامارات دائما في مواقع الريادة العالمية. وايماننا من سموه بدور كلية القيادة والاركان المشتركة ليس في اعداد الضباط والقيادين وتأهيلهم في المجالات العسكرية فحسب بل في حفظ السلام وتقديم الحلول والابتكارات اللازمة في اوقات الازمات ليس في الامارات العربية بل والوطن العربي والعالم، فالامارات يشهد لها بدورها الكبير في دعم الدول التي بحاجة اليها لاسيما في اوقات الازمات الانسانية والكوارث والحروب. شارك سموه مراسيم تخرج الدورة المشتركة الـ 33 لكلية القيادة والأركان المشتركة. وذلك تأكيدا منه لاهتمام القيادة الاماراتية بهذا الدور الكبير الذي يبذله ابناء الوطن من القوات العسكرية من اجل حماية الوطن والحفاظ على امنه، والذي أقيم، في الحادي عشر من يوليو لعام 2024 بمقر الكلية في امارة أبوظبي.

وذلك لتنهئتهم بهذه المناسبة وشحن الهمم ورفع المعنويات وبما يجعلهم قادرين على اداء مسؤولياتهم القيادية، وأداء رسالتهم تجاه الوطن والإسهام في الحفاظ على مكتسباته

وإعلاء مصالحه، تحت قيادة رشيدة حكيمة مساندة لشعبها وجيشها ومؤكدة على أهمية

دوره في حماية الشعب.¹⁵⁷



¹⁵⁷ الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: ترسيخ ثقافة التميز والريادة في مؤسسات القوات المسلحة، الاتحاد، (12 يوليو، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.aletihad.ae/news>



بالإضافة إلى ذلك، عمل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه على دعم المبادرات المجتمعية التي تهدف إلى تعزيز الوعي الأمني بين المواطنين والمقيمين، من خلال إطلاق حملات توعوية وبرامج تدريبية. فسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، لعب دورًا محوريًا في دعم المبادرات المجتمعية التي تهدف إلى تعزيز الوعي الأمني. من أبرز هذه المبادرات، المسابقة الوطنية لمهارات الإمارات، حيث شهد سموه فعاليات النسخة الخامسة عشرة من هذه المسابقة، التي تُعقد تحت رعاية سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك، وتهدف إلى تعزيز التعاون بين الطلاب لاكتساب مهارات جديدة واستمرارية التعلم، مما يساهم في تأهيل

الكفاءات الوطنية القادرة على التنافس عالميًا.¹⁵⁸ وكذلك برنامج "نافس" الذي حضر سموه جلسة بعنوان "طموحنا.. ننافس بهم دول العالم"، حيث أكد أهمية توسيع نطاق البرامج والمبادرات الوطنية التي تسهم في تأهيل الكفاءات الوطنية للمنافسة في أسواق العمل المحلية والعالمية، مما يعزز الوعي الأمني والاقتصادي بين المواطنين.¹⁵⁹



¹⁵⁸ الخليج، خالد بن محمد بن زايد: تأهيل الكفاءات الوطنية يسهم بدفع عجلة النمو والازدهار في الإمارات، الخليج، (24 أبريل 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.alkhaleej.ae/2023-03-30>

¹⁵⁹ مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يحضر جلسة بعنوان "طموحنا.. ننافس بهم دول العالم" المكتب الإعلامي أبوظبي (6 نوفمبر 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news>

بالإضافة إلى ذلك، أطلق سموه عدة مبادرات تهدف إلى تحسين جودة حياة المجتمع وتعزيز الوعي في مجالات متعددة، مثل برنامج أبوظبي لتجربة متعاملين بلا جهد، يهدف إلى تعزيز تجربة المتعاملين مع الدوائر الحكومية في إمارة أبوظبي وفقاً للمعايير الدولية.¹⁶⁰ وكذلك تطوير تطبيقات ذكية تتيح الإبلاغ بسهولة عن أي تهديدات أمنية. وايضا تنظيم جلسات حوارية مفتوحة مع الشباب والمجتمع المحلي لتعزيز ثقافة التسامح ومكافحة الفكر الإرهابي. ودعم مراكز مجتمعية تهدف إلى تقديم الدعم النفسي والتوعية للأسر حول كيفية حماية أبنائها من التأثير بالأفكار المتطرفة.

دعم تنظيم حملات توعية لتتقيد المواطنين والمقيمين حول كيفية حماية بياناتهم الشخصية على الإنترنت، خاصة مع تزايد التهديدات الإلكترونية. وتشجيع إقامة ورش عمل بالتعاون مع مؤسسات تعليمية لتعريف الطلاب والمقيمين بالمخاطر الأمنية المرتبطة بالتكنولوجيا. وإطلاق برامج تدريبية تستهدف الأفراد والمؤسسات لزيادة الوعي بالهجمات السيبرانية وكيفية التصدي لها.

كما دعم الشيخ خالد آل نهيان حفظه الله ورعاه مشاريع مثل إنشاء قنوات تواصل مباشرة بين المواطنين والشرطة للإبلاغ عن أي أنشطة مشبوهة، ما عزز الإحساس بالمسؤولية الأمنية بين أفراد المجتمع.

¹⁶⁰ الخليج، خالد بن محمد بن زايد.. قيادة تستلهم حُطى الجد والأب، الخليج، (30 مارس 2023، أبو ظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني -<https://www.alkhaleej.ae/2023-03-30>

"اطلع سموه أيضاً على نماذج من أحدث حلول ومبادرات الصناعة الدفاعية والأمنية، التي تهدف إلى تعزيز قطاع الدفاع والأمن في دولة الإمارات، ومواكبة آخر التطورات في هذا القطاع الحيوي"¹⁶¹.

لقد ساهمت هذه الجهود في تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة بين المجتمع والأجهزة الأمنية، ورفع مستوى الوعي الأمني لدى جميع فئات المجتمع، مما جعل الإمارات واحدة من أكثر الدول أماناً واستقراراً.

كما تُظهر هذه الجهود التزام الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بتعزيز الأمن الوطني، من خلال تطوير السياسات الأمنية، وتعزيز التعاون الدولي، ودعم المبادرات المجتمعية. إن هذه المبادرات انبثقت من إيمانه بأن كل مبادرة مجتمعية تعزز من وعي الأفراد وتجعلهم أكثر قدرة على التعاون مع الجهات الأمنية وتساهم في بناء مجتمع أكثر استعداداً لمواجهة التهديدات الأمنية. هذا التكامل بين المجتمع والمؤسسات الأمنية هو أساس الأمن الوطني. فعندما يكون المجتمع واعياً بالمخاطر مثل الجرائم الإلكترونية، الإرهاب، أو المخدرات، يصبح أقل عرضة للاستهداف. كما أن توعية الأسر حول المخاطر الأمنية والاجتماعية يعزز مناعتها أمام التهديدات التي قد تؤثر على الأمن

¹⁶¹ البيان، خالد بن محمد بن زايد يطلع على حلول الصناعة الدفاعية والأمنية، البيان (25 فبراير 2023، أبو ظبي) انظر في ذلك - 2023/2023/news/uae/www.albayan.ae/https:// 02-25-1.4621568

الوطني. وتعلم الأفراد كيفية التعرف على التهديدات والإبلاغ عنها، مما يساعد الأجهزة الأمنية في الاستجابة السريعة.

وقد ساهمت هذه المبادرات، بإشراف ودعم الشيخ خالد بن محمد بن زايد، آل نهيان حفظه الله ورعاه، في بناء ثقافة أمنية واعية داخل المجتمع الإماراتي، مما عزز من قدرة الدولة على مواجهة التحديات الأمنية المتزايدة بفعالية، مع إشراك المجتمع كمساهم أساسي في الحفاظ على الأمن والاستقرار.

2.2.2. الاهتمامات الشخصية والهوايات

2.2.2.1: الاهتمامات الشخصية

تعكس الاهتمامات الشخصية للشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، أبعادًا قيادية متكاملة تتجاوز نطاق العمل السياسي إلى مجالات الرياضة، والثقافة، والمعرفة، والاستدامة البيئية. ويُعرف الشيخ خالد بشغفه بالأنشطة البدنية عالية التحدي، حيث شارك في عدة فعاليات رياضية محلية ودولية مثل "تحدي طواف الإمارات للدراجات الهوائية"، ويُشجع بشكل دائم على ممارسة الرياضة كأسلوب حياة

صحي ومستدام، خصوصًا بين الشباب الإماراتي.¹⁶² ويمتاز الشيخ خالد بشغفه
برياضة الجوجيتسو،¹⁶³ التي يبدو انه سيورثها لابنائه.



¹⁶² Abu Dhabi Media office, Abu Dhabi Executive Council. (2023). *Sheikh Khaled bin Mohamed participates in UAE Tour Challenge*. Abu Dhabi Media office (20 Jan, 2025, India) Available at: <https://www.admediaoffice.ae>

¹⁶³ Amit Chaturvedi, Sheikh Khaled Bin Mohamed Bin Zayed Al Nahyan: 5 Points On UAE's New Crown Prince. World News (Mar 30, 2023, Abu Dhabi) Available at <https://www.ndtv.com/world-news/sheikh-khaled-bin-mohamed-bin-zayed-al-nahyan-5-points-on-uaes-new-crown-prince-3905914>

إلى جانب اهتمامه بالرياضة، يظهر الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان دعماً واضحاً للثقافة والقراءة والابتكار العلمي، حيث يرفع المبادرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، سموه، يُعد من أبرز الداعمين للمبادرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات. في فبراير 2025، وإيماناً بدوره الكبير بهذا المجال أصبح نائباً لرئيس مجلس الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة، الذي يعمل على تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في أبوظبي.¹⁶⁴ ومن أبرز إنجازاته في هذا المجال إطلاقه لاستراتيجية أبوظبي للذكاء الاصطناعي، وإطلاقه لشركة الذكاء الاصطناعي: «AI71» وذلك في نوفمبر من عام 2023 التابعة لمجلس أبحاث التكنولوجيا المتطورة، والتي تهدف إلى تقديم حلول مبتكرة في مجال الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على خصوصية البيانات والتحكم اللامركزي فيها¹⁶⁵. وفي سبتمبر 2024، اعتمد سموه استراتيجية شركة "أدنوك" المبتكرة في مجال الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية، والتي تهدف إلى تسخير إمكانيات الذكاء

¹⁶⁴ مكتب ابو ظبي الاعلامي، بصفته حاكماً لإمارة أبوظبي.. رئيس الدولة يُصدر قراراً بإعادة تشكيل مجلس الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة، مكتب ابو ظبي الاعلامي، (12 فبراير 2025 ، ابو ظبي) انظر في ذلك

https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs/in-his-capacity-as-ruler-of-abu-dhabi-uae-president-issues-a-resolution-reconstituting-artificial-intelligence-and-advanced-technology-council/?utm_source=chatgpt.com

¹⁶⁵ مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يُطلق شركة الذكاء الاصطناعي الجديدة «AI71» التابعة لمجلس أبحاث التكنولوجيا المتطورة، مكتب ابو ظبي الاعلامي (28 نوفمبر 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك

https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/technology/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-launches-advanced-technology-research-councils-new-ai-company-ai71/?utm_source=chatgpt.com

الاصطناعي في رفع الكفاءة وتحقيق الاستدامة في عمليات الشركة.¹⁶⁶ كما شدّد سموه على ضرورة تأسيس منظومة متكاملة تُمكن من توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال في شتى القطاعات الحيوية، بما يساهم في دعم التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للدولة¹⁶⁷. إضافة الى اهتمامه في مجال الطاقة النظيفة، فقد أكد سموه خلال مشاركته في "قمة أسبوع أبوظبي للاستدامة 2025"، حرص دولة الإمارات على دفع جهود التحول العالمي نحو مصادر الطاقة النظيفة، من خلال استراتيجيات مبتكرة وخطط طموحة تركز على تمكين الشباب ودمج الحلول الذكية.¹⁶⁸

وفي أكتوبر 2021، أطلق سموه شراكة تهدف إلى تزويد شبكة "أدنوك" الكهربائية بالكهرباء المنتجة من مصادر نووية وشمسية خالية من الانبعاثات، مما يجعلها أول شركة نفط وغاز تؤمن احتياجاتها من الطاقة الكهربائية النظيفة¹⁶⁹. وفي إطار التزامه

¹⁶⁶ ارقام، خالد بن محمد بن زايد يعتمد استراتيجية أدنوك في التكنولوجيا الرقمية، ارقام (12/09/2024، ابو ظبي) انظر في ذلك

https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1754221?utm_source=chatgpt.com

¹⁶⁷الإمارات اليوم، خالد بن محمد: بناء منظومة متكاملة لتوظيف الذكاء الاصطناعي في المجالات الحيوية، الامارات اليوم، (06 يونيو 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك

https://www.emaratalyoud.com/local-section/other/2024-06-06-1.1858667?utm_source=chatgpt.com

¹⁶⁸ الإمارات اليوم، خالد بن محمد: الإمارات حريصة على دفع عجلة التحول العالمي نحو (الطاقة النظيفة)، الإمارات اليوم، (16 يناير 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك

https://www.emaratalyoud.com/local-section/other/2025-01-16-1.1913034?utm_source=chatgpt.com

¹⁶⁹ وكالة انباء الامارات وام، خالد بن محمد بن زايد يطلق شراكة استراتيجية بمجال الطاقة النظيفة بين "أدنوك" و " مياه وكهرباء الإمارات" وكالة انباء الامارات وام، (26 أكتوبر 2021، ابو ظبي) انظر في ذلك

بدعم التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة، دشّن سموه في أكتوبر 2023 برنامجًا وطنيًا لطاقة الرياح، يتضمن إنشاء توربينات في أربع مواقع استراتيجية داخل الدولة، بقدرة إنتاجية تتجاوز 100 ميغاواط. ويهدف هذا المشروع إلى تلبية احتياجات أكثر من 23 ألف منزل من الكهرباء، إضافة إلى تقليص الانبعاثات الكربونية بما يقارب 120 ألف طن سنويًا، مما يعكس توجهًا واضحًا نحو تعزيز الاستدامة البيئية وترسيخ مكانة الإمارات في مجال الطاقة النظيفة¹⁷⁰. كما يُظهر سموه اهتمامًا ملحوظًا بمجال الأمن السيبراني، من خلال دعمه للمبادرات الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز قدرات الدولة في هذا المجال الحيوي.

إضافة إلى ذلك يمتاز بزياراته المستمرة للمراكز البحثية والعلمي. ويؤكد حضوره الفعّال في معارض الكتب والمهرجانات الثقافية، مثل معرض أبوظبي الدولي للكتاب، واهتمامه بالمشهد الثقافي المحلي والعالمي. فتحت رعاية سموه، نُظّمت الدورة الـ15 من "مهرجان العين للكتاب" في نوفمبر 2024، والذي يهدف إلى دعم المواهب وبناء جيل متعلم ومهتم بالتراث والقيم الأصيلة للمجتمع الإماراتي¹⁷¹

https://www.wam.ae/ar/details/1395302985291?utm_source=chatgpt.com

¹⁷⁰ مصدر، نيابة عن رئيس الدولة.. خالد بن محمد بن زايد يدشن برنامج الإمارات لطاقة الرياح، مصدر، (25-أكتوبر-2023، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://masdar.ae/ar/news/newsroom/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-inaugurates-uae-wind-program>

¹⁷¹ مكتب ابو ظبي الاعلامي، تحت رعاية خالد بن محمد بن زايد.. الدورة الـ15 من مهرجان العين للكتاب تعقد فعاليتها، مكتب ابو ظبي الاعلامي، (16 نوفمبر، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.mediaoffice.abudhabi>

كما يُظهر اهتماماً عميقاً بقضايا البيئة والاستدامة، من خلال دعمه للمبادرات البيئية والمحميات الطبيعية في إمارة أبوظبي، ومتابعته لتطبيق ممارسات الاستدامة في الخطط التنموية، مما يعكس وعيه بأهمية حماية البيئة ضمن الرؤية المستقبلية للدولة. علاوة على ذلك، تحت رعاية سموه، تواصل منصة "شباب من أجل الاستدامة" تمكين الجيل القادم من قادة الاستدامة، من خلال تعزيز مهارات الشباب للمشاركة والإسهام في رسم ملامح مستقبل الاستدامة. تُعد هذه المنصة مبادرة عالمية أطلقتها شركة أبوظبي لطاقة المستقبل "مصدر" عام 2016، بهدف إعداد وتأهيل الشباب لقيادة جهود تبني مبادئ الاستدامة عالمياً¹⁷².

تجمع هذه الاهتمامات بين الروح القيادية الحديثة والرؤية الإنسانية المتكاملة، وتُظهر جانباً شخصياً يوازن بين التحدي الذاتي والالتزام المجتمعي، وهو ما يُرسّخ صورة القائد الشاب الطموح القريب من شعبه، والمواكب لمتطلبات المستقبل.

¹⁷² وكالة انباء الامارات-وام، خالد بن محمد بن زايد والأمير وليام يناقشان في أبوظبي مبادرات الاستدامة، وكالة انباء الامارات -وام(10 فبراير، 2022، ابو ظبي) انظر في ذلك https://www.wam.ac/ar/details/1395303019632?utm_source=chatgpt.com

2.2.2.2: الهوايات

- الصيد: تجسيد للتراث والقيم في شخصية الشيخ خالد



من بين الهوايات التي عرف بها الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، يبرز الصيد كرمزٍ مهم من رموز ارتباطه العميق بالتراث الإماراتي الأصيل. فالصيد، في الثقافة البدوية، ليس مجرد هواية بل هو فن وتربية وُبعد أخلاقي، يعكس صفات الفارس الذي يتحلى بالصبر، الانضباط، ودقة التقدير. وقد أبدى الشيخ خالد شغفًا بهذه الهواية، خاصة في رياضة الصيد بالصقور، التي تُعد من أعرق الممارسات التراثية في الإمارات.





ويُنظر إلى ممارسة الشيخ خالد للصيد كجزء من تواصله الوجداني مع الإرث البيئي والبدوي، حيث تُشكّل الصحراء، بسكونها واتساعها، مدرسة خفية للقائد المتأمل. فهي تمنحه الوقت للتفكير، وتعزز فيه الجس القيادي القائم على الحذر والترقّب واتخاذ القرار في اللحظة الحاسمة، وهي ذاتها المهارات التي تنعكس في أدائه العملي داخل دوائر القيادة وصنع القرار



إن حب الشيخ خالد للصيد هو تعبير عن توازن شخصي بين الحداثة والهوية، بين الطموح التكنولوجي والارتباط بالأرض، وهو ما يمنحه جاذبية خاصة لدى الأجيال الجديدة التي تبحث عن نموذج قائد متجذر في قيمه ومنفتح على آفاق المستقبل.

2.3. نهج الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في القيادة

أن السلام والامن والاستقرار هم الركائز الأساسية والنهج المحترف لسياسة سمو الشيخ خالد آل نهيان حفظه الله، والجسر الذي يعتمد عليه لتحقيق اهداف دولة الامارات في التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

تولى سيادته عدة مناصب مهمة في الدولة، توليه تلك المناصب لم تكن بمحظ الصدفة ولا لكونه الابن الاكبر لرئيس الدولة الشيخ محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله بل لما يمتاز به من حنكة سياسية وتمكن دبلوماسي وقدرة على التفاوض، مزج سيادته بين طريقة جده الشيخ زايد ال نهيان رحمه الله وابيه الشيخ محمد بن زايد حفظه الله ورعاه فظهر بطريقة مبدعة في العمل السياسي والدبلوماسي. البساطة والتواضع والانسانية يحكمون عمله السياسي وتوجهاته اينما حل وتوجه وتقاليد دولة الامارات وعاداتها لم تفارق خطواته الذي حرص على توظيفها بعمله الدولي ليظهر للعالم صفات الاماراتي بصورة مبهرة للعالم. الا ان سيادته واكب ايضا التطور التكنولوجي والابداع والفكر السياسي الحديث والمرونة ومزجها بما نشأ عليه فظهرت لنا سياسة جديدة مبنية على التقاهم واحترام سيادة الدول مع التركيز على الفكر والعلم والاقتصاد. ففكر المغفور له الشيخ زايد ال نهيان رحمه الله ظهر جليا وكأنه كتابا تم تدريسه ومنهجها تم وضعه وعقيدة تربي وعاش عليها ابناء الشيخ زايد ال نهيان رحمه الله واثبتوا للعالم صحة نظريته، فمهما تطور الزمن وتغيرت وتبدلت السياسات بقى فكر القائد المغفور له الشيخ زايد مهمة وجلية للعمل السياسي الا وهي التقاهم والانسانية التي تقود بها دولة الامارات شعبها وتمارسها في طبيعة تعاملها مع دول وشعوب العالم.

حرص سموه على ان تكون العادات الاماراتية الى جانب الانسانية حاضرة بكل خطواته، فعلى سبيل المثال أظهر سيادته فكره الانساني الاجتماعي السياسي في احدى

السيناريوهات في 27 سبتمبر من عام 2022،¹⁷³ فعلى الرغم من انتشار فايروس كورونا ورغم صعوبة التنقلات الا انه لم يتأخر عن الحضور الشخصي لمراسم وفاة رئيس الوزراء الياباني السابق شينزو آبي، ليبرز دور الامارات مرة اخرى كدولة تمزج الانسانية وروح التآخي والصدق في علاقاتها مع الدول، وانها مساندة للدول الصديقة مهما كانت الظروف والاموضاع. الحضور الشخصي لسموه كانت رسالة مبهرة لدولة اليابان وخطوة جدية لتمتين العلاقات الثنائية بين البلدين.



¹⁷³ وكالة انباء الامارات- وام، خالد بن محمد بن زايد يشارك في مراسم تشييع جنازة رئيس الوزراء الياباني السابق شينزو آبي.(سبتمبر 2022، الامارات) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.wam.ae/ar/details/1395303087328>

2.3.1. صفاته الشخصية

فارسا شهما شجاعا جسرا في تعاملاته لايعرف المحدودية يخطو بخطوات واثقة يفكر في الليل ولاينتظر النهار لتنفيذ فكرته التي تنهض بامارات المجد نحو الخلود حاملا معه حلمه بان يكون الخليج العربي الملاذ الامن، مؤمنا ان أمن الخليج وتقدمه وازدهاره له اثارها الكبيرة على المستوى العالمي واستقرار العالم ليس على الصعيد الامني فحسب بل والاقتصادي والعلمي والثقافي والتكنولوجي وغيره.

ذكيا لماحا عنيدا وكأن جده المغفور له الشيخ زايد بن سلطان ال نهيان طيب الله ثراه تعتمد ترك ملامحه على وجه حفيده ليتذكر كل من يراه الفارس المغوار ويراجع معه بطولات واحلام وامجاد جده التي لاختلف كثيرا عن احلامه، يبدو ان حتى الاحلام والامجاد تورث للاحفاد.

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله ورعاه متعطشا للمجد وللتواصل رابطا مفهوم النجاح لديه بقدرته على التأثير بالآخرين والتواصل معهم. فاقنع العديد من دول العالم بالدخول بشراكات عريقة مع الامارات في وقت قصير جدا. يجسد في ملامحه وصفاته إرث جده الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، الذي كان رمزاً للقيادة الحكيمة والشجاعة والطموح اللامحدود. وكان الشيخ زايد ترك بصماته في شخصية حفيده ليتابع مسيرته برؤية جديدة تتسجم مع العصر، مع الحفاظ على جذور القيم التي بُنيت عليها دولة الإمارات. هذه العلاقة بين الماضي والحاضر تتجسد في ما يقدمه سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد حفظه الله ورعاه، حيث يسير بخطى ثابتة لتحقيق أحلام وأمجاد وطنه، مستمداً الإلهام من إرث جده الذي كان يؤمن بأن العزيمة

والعمل هما أساس بناء المستقبل. يبدو أن الأحلام العظيمة تجد طريقها إلى الأحفاد
لنُترجم إلى إنجازات تعيد إحياء الروح التي زرعها الأجداد في أرض الوطن.



على المستوى الشخصي، سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه
اشتهر بعدة صفات وخصائص جعلته مميزاً كشخصية قيادية وشخصية مؤثرة. يشتهر
بتعزيزه للقيم الوطنية والثقافية التي تمثل أساس المجتمع الإماراتي. ويمتاز سموه حفظه
الله ورعاه بكونه من الجيل الجديد من القادة الذين يركزون على الابتكار، التكنولوجيا،
واستشراف المستقبل. لديه أسلوب قيادة يعتمد على التفكير الاستراتيجي مع اهتمام

خاص بتطوير الكفاءات الإماراتية.¹⁷⁴ عُرف سموه بكونه قائدًا شموليًا يوازن بين الأدوار الأمنية، التنموية، والاجتماعية، مما جعل تأثيره ملموسًا على مختلف الأصعدة في دولة الإمارات وخارجها. كما يُعرف سموه بتواضعه وبساطته في التعامل مع الناس، سواء مع المواطنين أو المقيمين. يظهر دائمًا قريبًا من المجتمع، سواء في المناسبات الرسمية أو المجتمعية، مما عزز صورته كقائد متواضع.

القائد الشاب الذي حمل على اكتافه راية وطنه بثقلها وهيبته ليتجسد اللون الاخضر في تلك الراية كرمز بانّه كان هنا باعماله ومنجزاته ومبادراته التي لم تكن من باب المسؤولية بقدر انها رمزا لحبه لهذا الوطن الشامخ الذي زرعه فيه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان رئيس الدولة حفظه الله ورعاه. يُعرف سموه بحبه لعائلته وارتباطه الوثيق بالقيم الأسرية التي تعتبر ركيزة أساسية في القيادة الإماراتية. كونه ابن صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، انعكست عليه القيم والمبادئ التي ترسخها القيادة الإماراتية.

يجمع سموه بين الهدوء والقدرة على التصرف بسرعة وكفاءة في الأوقات الحرجة. حيث يمتاز بشخصيته الهادئة والحاسمة في اتخاذ القرارات، خاصةً تلك المتعلقة بالأمن والتنمية. ويعد سموه شخصا رياضيا ومحبا للرياضة، وغالبًا ما يُشاهد في الفعاليات

¹⁷⁴ Abu Dhabi media office, Khaled bin Mohamed bin Zayed launches new vision and strategy for Abu Dhabi Media Network, Abu Dhabi Office, Available at <https://www.mediaoffice.abudhabi/en/government-affairs/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-launches-new-vision>

الرياضية الوطنية. يشجع الرياضة كوسيلة لبناء مجتمع صحي ومتماسك، ويدعم المبادرات الرياضية المختلفة.

اشتهر سموه بتشجيع الابتكار في مختلف القطاعات، من التعليم إلى الأمن. كما اشتهر بقيادة العديد من المشاريع التنموية الكبرى في أبوظبي، مع التركيز على الاستدامة وتحقيق رؤية الإمارات 2071. كما أشرف على إطلاق مشاريع مثل "متحف التاريخ الطبيعي"،¹⁷⁵ الذي يعزز من مكانة أبوظبي كوجهة ثقافية عالمية.

2.3.2. رؤيته ونهجه في القيادة والعمل الوطني

فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ينبض بروح المسؤولية الوطنية، ويسعى سموه لجعل الإمارات نموذجًا عالميًا يحتذى به في التنمية، العطاء، والابتكار. تُظهر رؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان أن طموح الإمارات لا حدود لها، فهي تواصل بناء إرث من العطاء والإنسانية، مع تصميم لا يلين لتكون منارة للتطور الحضاري والإبداع على مستوى العالم

من خلال تحليل تصريحات سيادته في مناسبات عدة نجد ان اساس سياسته هو القيم الانسانية النبيلة، واضعا امامه هدفا كبيرا وهو المحافظة على ارث الامارات وصيتها

¹⁷⁵ الوحدة، خالد بن محمد بن زايد يُطلق مشروع إنشاء متحف التاريخ الطبيعي أبوظبي، الوحدة، (23 مارس، 2022، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://alwahdanews.ae/207902>

بانها منبع العطاء والكرم مكبلا خطواته بخطوات جده الشيخ زايد بن سلطان ال نهيان طيب الله ثراه الذي وافاه الاجل في 2 نوفمبر 2004، وقد حالف سمو الشيخ خالد ال نهيان حفظه الله ورعاه الحظ بان يتلمذ 22 ربيعاً على يد شيخ العرب وموحد الامارات ودبلوماسي عصره والمحنك السياسي الشيخ زايد ال نهيان طيب الله ثراه. فقد جاء في احدى تصريحات سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله ورعاه وذلك في التاسع عشر من رمضان من عام 2023 مايلي:

"ستظل أرض الإمارات منبعاً لا ينضب يفيض عطاءً وكرماً في خدمة القيم الإنسانية النبيلة، في ظل القيادة الرشيدة لصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة وأخيه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي وإخوانهما أصحاب السمو الشيوخ أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد حكام الإمارات ، لتواصل الدولة، قيادةً وحكومةً وشعباً، نهج زايد العطاء ومسيرة نشر قيم التعاون الإنساني في العالم"¹⁷⁶.

هذا التصريح يعكس رؤية سموه بأن الإمارات ليست مجرد دولة تسعى لتحقيق إنجازات محلية، بل هي دولة تتحمل مسؤولية دولية في دعم الإنسانية، من خلال إطلاق المبادرات الإنسانية والمشاريع التي تعزز التعاون والسلام العالمي.

¹⁷⁶ الامارات اليوم وام , خالد بن محمد بن زايد: ستبقى سيرة زايد الخير نبزاً ينير درب أجيال الحاضر والمستقبل, الامارات اليوم وام (11 ابريل , 2023, ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني -<https://www.emaratayoum.com/local-section/other/2023-04-11>

الشيخ خالد بن محمد آل نهيان حفظه الله ورعاه لم يتوقف يوماً وفي كل خطابه ولقاءاته عن التغني بمجد الاجداد وبالتعبير عن حبه لوطنه الكبير مجسدا مايقول بأفعال وليس مجرد اقوال. يولي سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه أهمية كبيرة لتعزيز القيم التي وضعها الشيخ زايد آل نهيان طيب الله ثراه، مثل الكرم، العطاء، والتعاون الإنساني، مع التأكيد على دور الإمارات الريادي في بناء مستقبل مستدام ومزدهر. حيث جاء في خطابه :

أن "يوم زايد للعمل الإنساني" الذي يصادف 19 من شهر رمضان الفضيل من كل عام، ذكرى ستبقى خالدة في وجدان الشعب الإماراتي وقلوب شعوب العالم، ومحطة وطنية نستذكر فيها قيم العطاء والنبذ التي رسخها قدوة الإنسانية وباني نهضة العمل الخيري؛ مؤكداً أن سيرة الوالد المؤسس المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، ستبقى نبزاً نبير درب أجيال الحاضر والمستقبل"¹⁷⁷.

هذه التصريحات تعكس التزام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بمواصلة مسيرة العطاء والإنسانية التي أرساها الشيخ زايد، رحمه الله، وحرصه على ترسيخ هذه القيم في الأجيال الحالية والمستقبلية

¹⁷⁷ وكالة انباء الامارات - وام , خالد بن محمد بن زايد: "ستبقى سيرة زايد الخير نبزاً نبير درب أجيال الحاضر والمستقبل" وكالة انباء الامارات وام (10 أبريل 2023, ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.wam.ae/ar/details/1395303146884>

الا ان سموه لم يقف عند هذا الحد فقد واكب عجلة الزمن والتطورات التي يشهدها العالم مؤكدا ان الامارات ستكون في مقدمة تلك الدول وصناعة المجد لايقف تقدمها عند حد معين.

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه يؤكد في توجهاته ومسيرته السياسية أن الإمارات ستظل في مقدمة الدول التي تسعى لتحقيق مجد دائم. ويعكس ذلك من خلال إطلاق المشاريع الكبرى التي لا تهدف فقط للتطوير المحلي، بل لتعزيز مكانة الدولة كمركز عالمي للابتكار والتعاون الدولي. يدرك سموه أهمية العلوم والتكنولوجيا في صياغة حاضر ومستقبل الدول. ولذلك، يشجع على الاستثمار في مجالات البحث العلمي، الذكاء الاصطناعي، الطاقة النظيفة، والرعاية الصحية، خاصة عبر مبادرات مثل برنامج الجينوم الإماراتي. يضع سموه أولوية لتمكين الشباب الإماراتي ليكونوا سفراء للتقدم والنهضة، من خلال تزويدهم بالتعليم، المهارات، والفرص التي تمكنهم من تحقيق رؤيته الطموحة للإمارات.

4. تجليات الجسدية والرمزية للقيادة: قراءة في لغة الجسد وفلسفة القرب من

الناس

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه، ولي عهد أبوظبي، كما ذكرنا سابقا، يسير على خطى جده الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان طيب الله ثراه، جامعاً بين القيم الإنسانية العميقة والروح القيادية الرائدة، مما يعزز استمرارية الإرث الإنساني الذي تركه الشيخ زايد للأجيال القادمة. كما يتمتع بصفات قيادية مميزة تعكس

تأثير والده، صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة. فسموه يتمتع بصفات وشخصية مميزة أسهمت في دوره البارز في تطوير إمارة أبوظبي ودولة الإمارات العربية المتحدة. ويعد سيادته قائدا ملتزما بتطوير وطنه، مع الحفاظ على قيمه وتراثه، والسعي نحو مستقبل مزدهر لدولة الإمارات العربية المتحدة. لدى سموه قدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في الأوقات الحرجة. من أبرز الأمثلة على ذلك، إصداره قراراً في 16 مايو 2023 بإعادة تشكيل مجلس إدارة مؤسسة الإمارات، برئاسة سمو الشيخ ذياب بن محمد بن زايد آل نهيان. هذا القرار يعكس حرص سموه على تعزيز كفاءة المؤسسات الوطنية وتطوير أدائها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.¹⁷⁸

كما يُظهر سموه مهارة دبلوماسية عالية في التعامل مع القضايا الدولية. على سبيل المثال، خلال مشاركته في قمة مجموعة العشرين في ريو دي جانيرو بالبرازيل في نوفمبر 2024، التقى سموه بعدد من قادة الدول، منهم الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي، والرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون، ورئيس جنوب أفريقيا سيريل رامافوزا، ورئيسة وزراء إيطاليا جورجيا ميلوني، والتي سنأتي الى شرحها لاحقاً في الجزء الثاني من هذا الكتاب. خلال هذه اللقاءات، بحث سموه سبل تعزيز التعاون والشراكات

¹⁷⁸ البيان، خالد بن محمد بن زايد يصدر قراراً بإعادة تشكيل مجلس إدارة مؤسسة الإمارات، البيان (16 مايو 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.albayan.ae/uae/news/2023-05-16-1.4663770>

الاستراتيجية بين دولة الإمارات وهذه الدول، مما يعكس قدرته على بناء علاقات دولية قوية تخدم مصالح الدولة.¹⁷⁹

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه، يتميز بقدرة على استشراف المستقبل ووضع خطط طويلة الأمد لتعزيز مكانة الدولة على الصعيدين الإقليمي والدولي. من أبرز الأمثلة على ذلك، إطلاقه لاستراتيجية أبوظبي الصناعية في يونيو 2022، التي تهدف إلى مضاعفة حجم قطاع التصنيع في الإمارة ليصل إلى 172 مليار درهم، وتوفير 13,600 فرصة عمل، وزيادة الصادرات غير النفطية بنسبة 143% بحلول عام 2031.¹⁸⁰ هذه الاستراتيجية تعكس رؤية سموه المستقبلية لتعزيز التنويع الاقتصادي وتطوير القطاعات الحيوية، مما يسهم في ترسيخ مكانة أبوظبي كمركز صناعي تنافسي في المنطقة¹⁸¹. بالإضافة إلى إطلاق "مشروع مدينة مصدر المستدامة"، حيث يشرف سموه على دعم وتوسيع رؤية الإمارات لتحقيق الاستدامة البيئية والتنمية الذكية. بحلول عام 2030، تهدف المدينة إلى أن تكون وجهة رائدة

179 البيان، خالد بن محمد يبحث تعزيز العلاقات مع قادة عدد من الدول، البيان (27 نوفمبر، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.albayan.ae/news/uae/foreign-affairs/9697>

¹⁸⁰ مكتب ابو ظبي الاعلامي، استراتيجية أبوظبي الصناعية، ارتفاع عدد الرخص الصناعية الجديدة بنسبة 16.6% بعد عام من إطلاق استراتيجية أبوظبي الصناعية، مكتب ابو ظبي الاعلامي (15 أغسطس، 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/economy/new->

¹⁸¹ مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يطلق استراتيجية أبوظبي الصناعية ترسيخاً لمكانة الإمارة بصفتها مركزاً صناعياً يُعد الأكثر تنافسية على مستوى المنطقة، (30 يونيو، 2022، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/economy>

للشركات العالمية والابتكارات التكنولوجية في الطاقة النظيفة، مما يعزز مكانة الإمارات كمركز عالمي للاستدامة.¹⁸²

هذا المشروع يعكس قدرة سموه على التفكير الاستراتيجي طويل الأمد وتوظيف الموارد لدعم رؤية الإمارات المستقبلية في تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة. كما يتميز سموه برؤية استراتيجية وقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة، تدل على حكمته في قيادة المشاريع والمبادرات الوطنية. يُعرف سموه بتواصله المستمر مع أفراد المجتمع، مما يعكس تواضعه وحرصه على فهم احتياجات المواطنين والمقيمين. فكما عُرف الشيخ زايد بحكمته وقيادته بروح الأب، يظهر سمو الشيخ خالد آل نهيان حفظه الله ورعاه نهجاً مشابهاً في اهتمامه بكل تفاصيل حياة المواطنين، والتأكد من أن السياسات تخدم رفاهيتهم وسعادتهم. ومن الامثلة على ذلك، بتوجيهات من صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، في عام 2023 اعتمد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد حزمة منافع سكنية بقيمة 7.6 مليارات درهم، استناد منها 5685 مواطناً ومواطنة في إمارة أبوظبي. هذا القرار يعكس حرص سيادته على توفير السكن الملائم وتعزيز الاستقرار الأسري للمواطنين.¹⁸³ كما التزم سيادته بتوفير مساكن حديثة تلبي احتياجات الأسر الإماراتية، حيث دشّن سموه المرحلة الأولى من مشروع شمال بني ياس السكني، الذي يتضمن 1365 فيلا سكنية جديدة للمواطنين بتكلفة

¹⁸² العين الاخبارية، "مصدر".. مدينة المستقبل الذكي والمستدام، العين الاخبارية، (15 مايو ، 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://al-ain.com/article/masdar-city-smart-and-sustainable-future>

¹⁸³ الخليج، بتوجيهات محمد بن زايد..خالد بن محمد بن زايد يعتمد صرف منافع سكنية للمواطنين في أبوظبي بـ 7,6 مليارات درهم ، الخليج (29 نوفمبر 2023 ، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae/2023-11-29>

3.1 مليارات درهم. وخلال ترؤسه الاجتماع الأول للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، أكد سموه على أهمية تطوير منظومة خدمات إسكان شاملة واستباقية للمواطنين، مما يعكس التزامه بتحسين جودة الحياة وتلبية احتياجات المجتمع.¹⁸⁴ وفي مارس من عام 2025 وبمناسبة حلول عيد الفطر المبارك وفي إطار جهود دولة الإمارات العربية المتحدة الرامية إلى تعزيز الاستقرار الأسري والاجتماعي، وتحت مظلة الرؤية التنموية الشاملة للقيادة الرشيدة، تم اعتماد الحزمة الأولى من المنافع السكنية لعام 2025 في إمارة أبوظبي، وذلك تزامناً مع اقتراب حلول عيد الفطر المبارك، تجسيداً لنهج مستمر في تقديم الدعم النوعي للمواطنين تتراوح بين قروض سكنية واعفاء من سداد القروض ومنح اراض سكنية ومنازل جاهزة وذلك لتحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة.¹⁸⁵ وقد شدد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه على أن سياسة التمكين تمثل حجر الأساس في توجهاته القيادية، مؤكداً التزامه الثابت بعدم الحياد عنها، باعتبارها ركيزة أساسية في مسيرة التنمية الوطنية. إذ أكد سموه أن "تمكين المواطنين والشباب من جميع أنواع الفرص هو في صدارة أولويات أجندة الحكومة، ويُعد من الثوابت التي يقوم عليها عمل المجلس.¹⁸⁶ ويعكس هذا التوجه حرص القيادة

¹⁸⁴ الامارات اليوم، خالد بن محمد: «تنفيذي أبوظبي» يعمل على استمرارية أولويات ورؤية محمد بن زايد، الامارات اليوم (12 مايو 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك [/https://www.emaratalyoun.com](https://www.emaratalyoun.com)

¹⁸⁵ الخليج، خالد بن محمد بن زايد يعتمد صرف حزمة منافع سكنية للمواطنين في أبوظبي بـ 6,75 مليار درهم، الخليج، (28 مارس 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae/2025-03-28>

¹⁸⁶ المصدر نفسه.

على بناء جيل مؤهل قادر على الإسهام الفاعل في مسيرة التنمية المستدامة، وترسيخ مكانة دولة الإمارات كنموذج يحتذى في الاستثمار في الإنسان.

لا شك أن ما يشهده الشباب الإماراتي من دعم وتمكين في ظل القيادة الاماراتية الرشيدة يمثل فرصة استثنائية ينبغي استثمارها بكل جدية. إذ تتبع هذه الرؤية القيادية من هدف سام يتمثل في تطوير الإنسان الإماراتي والنهوض به نحو آفاق التقدم والريادة. ويجدر التوقف عند حقيقة أن شريحة واسعة من الشباب العربي يتطلع إلى الحصول على جزء من هذا الاهتمام الذي توليه حكومة دولة الإمارات لشبابها، وهو ما يجعل من الضروري، في رأي الكاتب، أن يدرك الشباب الإماراتي حجم هذه النعمة والمسؤولية، وأن يسعوا بكل ما أوتوا من عزم وإرادة لاستثمار هذه الفرص وتحقيق أقصى استفادة منها، بما يعزز مكانة الدولة ويصون مكتسباتها التنموية.

في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان تتجلى ملامح القائد المعاصر الذي يجمع بين الصلابة في اتخاذ القرار والمرونة في التواصل مع الناس. فهو في ميادين القيادة رجل دولة حازم، صاحب رؤية استراتيجية، ومهندس لبرامج المستقبل، وفي رحاب المواطنين شخص بسيط، متواضع، حاضر بينهم بأفعاله قبل أقواله. وفي نظر علماء السياسة أن السياسة القائمة على الاستخدام المشترك للقوة الصلبة والناعمة يمكن أن تحقق نتائج أفضل من تلك التي تعتمد حصرياً على أحد النوعين من القوة.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Giulio M. Gallarotti. "Soft power: what it is, why it's important, and the conditions for its effective use." *Journal of Political Power* 4.1 (2011) 25-47

لا يرى القيادة امتيازاً بل مسؤولية، ولا يتعامل مع المناصب كدرجات سلطة بل كفرص لخدمة الوطن والمواطن. يترجل إلى الميدان، يشارك الشباب في سباقاتهم، يستمع إلى أصحاب المبادرات، ويمنح الطمأنينة لمن ضاقت به السُّبل. بهذا التوازن الإنساني، يُعيد تعريف القيادة في وجدان الجيل الجديد، جامعاً بين هيبة الحاكم وقرب الإنسان. إنه القائد الذي ينتمي إلى تراب الأرض كما ينتمي إلى طموحات السماء، ابن زايد الذي ورث الحكمة، وحفيد الاتحاد الذي يحمل رايته بثقة نحو المستقبل.

يتسم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بسمات قيادية وإنسانية تُجسد توازناً نادراً بين الرؤية المستقبلية والعمق القيمي، وهو ما يُكسب شخصيته حضوراً لافتاً في المشهد الوطني والدولي على حد سواء. فسموه يمتلك شخصية تجمع بين الهدوء والحزم، ويميل إلى العمل بصمت، مع التركيز على النتائج الملموسة لا الشعارات. ويتجلى ذلك في قدرته على تحويل المبادئ الكبرى – مثل الاستدامة، والتمكين، والعمل الإنساني – إلى ممارسات عملية ومؤسسية.

يُعرف سموه أيضاً بتواضعه وحرصه على التواصل المباشر مع فئات المجتمع المختلفة، خاصة الشباب والكوادر الوطنية، مما يعكس قدراً عالياً من الذكاء الاجتماعي والوجداني، وهما عنصران حاسمان في تكوين شخصية القائد في الأدبيات الحديثة للقيادة.

كما يتصف سموه برؤية استراتيجية نافذة، تجعله من أكثر القادة وعياً بمتغيرات العصر، خصوصاً في مجالات التكنولوجيا، الذكاء الاصطناعي، والاقتصاد الرقمي. وقد انعكس ذلك في اهتمامه بتأسيس وبناء مؤسسات تعليمية ومراكز بحثية متقدمة، تعكس إيمانه بأن الاستثمار في العقل البشري هو السبيل الحقيقي للتقدم.

ويُعد الإخلاص في العمل والالتزام بالمسؤولية الوطنية من أبرز سماته، حيث يظهر دائماً في مواقف تجمع بين الجدية والبعد الإنساني، كزياراته للمؤسسات الصحية والاجتماعية، ومشاركته في المبادرات المجتمعية ذات الطابع التفاعلي. إن هذه السمات مجتمعة تُبرز سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد كقائد من طراز خاص، يمزج بين الأصالة والرؤية المستقبلية، وبين السلطة والتواضع، ويجسد نموذجاً إماراتياً في القيادة الأخلاقية والفعالة.

3.1. الإطار النظري والمفاهيمي

3.1.1. الإطار المفاهيمي لنظرية التواصل غير اللفظي

تُعد نظرية التواصل غير اللفظي (Nonverbal Communication Theory) من أهم الإسهامات في مجالات علم النفس السياسي، ودراسات القيادة، والاتصال الجماهيري، حيث تركز على فهم الطريقة التي ينقل بها الإنسان الرسائل، ويُحدث التأثير، من خلال الجسد والإشارات غير المنطوقة. وقد تطورت هذه النظرية على يد مجموعة من الباحثين مثل بول إيكمان¹⁸⁸ (Paul Ekman) وجوديث هول (Judith Hall)،¹⁸⁹ لتعكس الدور الحاسم للتواصل غير اللفظي في تشكيل الانطباعات، وتحفيز السلوك الجماعي، وقيادة الرأي العام.

¹⁸⁸ Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). Nonverbal leakage and clues to deception. *Psychiatry*, 32(1), 88–106.

¹⁸⁹ Hall, J. A. (2006). Nonverbal behavior in interpersonal interactions. In J. A. Hall & M. L. Knapp (Eds.), *Handbook of Nonverbal Communication* (pp. 471–494). Sage Publications.

وتتطلب النظرية من فرضية أساسية مفادها أن الكلمات تمثل جزءًا صغيرًا فقط من عملية التواصل البشري، بينما تُنقل معظم الرسائل من خلال نبرة الصوت، تعابير الوجه، حركات الجسد، المسافة الجسدية، الإيماءات، والمظهر العام¹⁹⁰.

- **الفئات الرئيسية للتواصل غير اللفظي**

يمكن تصنيف عناصر هذه النظرية في السياق السياسي كما يلي¹⁹¹:

- **Kinesics الكينيزيكس**:(حركات الجسد، المشي، الوقوف، تعبيرات الوجه، طريقة المصافحة.
- **Proxemics البروكسيمكس**:(المسافة التي يحافظ عليها القائد أثناء تواصله مع الآخرين، ودلالاتها (القرب = تواضع؛ البُعد = رسمية).
- **Paralinguistics البارالينغويستيك**:(نبرة الصوت، الإيقاع، التوقيات، الصمت.
- **Haptics الهابتكس**:(اللمس الجسدي كالتحية، الترتيب، وضع اليد على الكتف.

¹⁹⁰ Ibid. & Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal Communication in Human Interaction* (7th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

¹⁹¹ Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal Communication*. Routledge & Knapp, M. L., & Hall, J. A, *Nonverbal Communication in Human Interaction* (7th ed. Wadsworth Cengage Learning, 2010). p44.

- (Chronemics الكرونيمكس): استخدام الوقت (مثل توقيت الحضور في المواقف المهمة).
- (Appearance المظهر): (اللباس، الوقفة، تعبيرات الوجه، والتي تساهم في تكوين صورة القائد).

• 3.1.2. أهمية النظرية في تحليل القيادة السياسية

في السياقات التي تُركّز على الرمزية والتمثيل، مثل دول الخليج، تكتسب لغة الجسد لدى القائد دلالة سياسية ونفسية عالية، خاصة حين يُصبح الجسد وسيلة للتعبير عن القرب من الشعب، القوة الأخلاقية، التواضع، أو الصرامة عند الحاجة. وتُستخدم هذه النظرية لفهم كيف يُبنى الانطباع العام عن القائد حتى قبل أن يتحدث. فالمصافحة الحارة، أو التواصل البصري، أو الميل عند مخاطبة كبار السن، أو الانحناء عند الجلوس مع الأطفال، كلها إشارات غير لفظية تحمل رسائل سياسية وإنسانية عميقة.

• 3.2. توظيف لغة الجسد في القيادة السياسية: تحليل نفس-سياسي

في علم النفس، تُعد لغة الجسد وسيلة أساسية لفهم النوايا والمشاعر التي قد لا تُقال بالكلمات. فالجسد "يُفصح" حين تصمت الشفاه. كما شرحنا ذلك سابقاً وفقاً لنظرية

ألبرت مهربيان (Albert Mehrabian)¹⁹² وهذا يعني أن السياسي الذي يدرك تأثير لغة جسده، يستطيع التأثير بعمق على وعي جمهوره ولا وعيه. اما في السياق السياسي، تُستخدم لغة الجسد لصناعة "كاريزما القائد"، وهي الصورة الذهنية التي تتشكل لدى الجماهير عن شخصية الزعيم. كل حركة جسدية، وكل تعبير، يُمكن أن يكون له رمزية سياسية تعكس مواقف الدولة أو فلسفة القيادة. على سبيل المثال:

- الاقتراب الجسدي من الناس يعكس سياسة "القرب من المواطن"، وهي أحد مفاتيح الحكم الحديث القائم على الشفافية والتمكين المجتمعي.
- المصافحة الحازمة تعني الاستعداد للتعاون، بينما تعبيرات الوجه الهادئة تعكس الثقة بالنفس والحكمة¹⁹³.

يمثل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد نموذجًا راقياً لتطبيق نظرية التواصل غير اللفظي، حيث تنقل إيماءاته وتفاعلاته مع الناس لغة قيادية صامتة لكنها فعالة ومعبرة. حركات يديه أثناء الحديث، نظراته الثابتة، طريقته في الوقوف بين الناس، المصافحة المتقنة، وابتسامته الهادئة، جميعها عناصر تُشكل "تصا بصرياً" غنياً يُمكن تحليله لفهم فلسفة قيادته التي تعتمد على التواضع، الحضور، والرمزية الأخلاقية.

¹⁹² Albert Mehrabian, Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (Wadsworth Publishing 1971) p88.

¹⁹³ Navarro, J., & Karlins, M. The Dictionary of Body Language: A Field Guide to Human Behavior. HarperCollins, 2018) p.88.

جدول: تطبيق فئات التواصل غير اللفظي في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد

الفئة النظرية (من نظرية
التواصل غير اللفظي)

التجلي في سلوك الشيخ خالد التعريف العلمي

المصافحة الحازمة المتواضعة، استخدام حركات اليد،

الابتسام الصادقة، وقفة الجسد الوجه، طريقة المشي، Kinesics حركة

المستقيمة بين الناس، وتعابير الوقوف، المصافحة الجسد وتعابير الوجه)
وجهه الهادئة عند الحوار. كوسائل للتواصل والتأثير.

اختياره الاندماج المباشر في

الحشود دون حواجز، جلوسه دلالة المسافة بين القائد
بجوار الشباب، وانحناءه عند والمتلقي على القرب أو
مخاطبة كبار السن والأطفال. Proxemics المسافة
الجسدية)

الرسمية.

يتحدث بهدوء واتزان دون صراخ توصيل الرسائل من

أو حدة، يستخدم pauses خلال نغمة الصوت، Paralinguistics

للتأكيد، وصمته أحياناً يحمل مستوى الحديث، الصمت (نبرة الصوت والإيقاع)

دلالات تأمل واحترام. المتعمد، الإيقاع الهادئ.

يرتّب على أكتاف الشباب استخدام اللمس الجسدي

Haptics اللمس)

تشجيعاً، يصافح كبار بكتا مثل المصافحة أو

الفئة النظرية (من نظرية
التواصل غير اللفظي)

التجلي في سلوك الشيخ خالد التعريف العلمي

يديه، ويضع يده على صدره التدريب كأداة للتواصل
عند التحية تقديرًا. الإنساني والقيادي.

حضوره المبكر للمناسبات، استخدام التوقيت للدلالة
زيارته المفاجئة للمؤسسات Chronemics الزمن (على الاحترام، الجدية، أو
المجتمعية، وتفاعله الميداني في والتوقيت) التفاعل الرمزي.
أوقات الأزمات والمبادرات.

يرتدي الزي الإماراتي التقليدي تأثير اللباس، المظهر،
ببساطة وأناقة، دون مبالغة في Appearance والبساطة في بناء
المظهر، ويبدو دائمًا متواضعًا الانطباع الأولي عن (المظهر العام)
وجاذبًا في حضوره. القائد.

يكشف تحليل عناصر التواصل غير اللفظي في شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد
بن زايد آل نهيان أن لغة الجسد لا تُعد مجرد سلوك تلقائي أو امتدادًا شخصيًا للعفوية،
بل هي أداة رمزية واعية تُستخدم لترسيخ قيم القيادة الإماراتية الحديثة، وإيصال رسائل
عميقة تتجاوز حدود اللغة المنطوقة.

إن التكامل بين حركة الجسد (kinesics) ، والمسافة (proxemics) ، ونبرة الصوت (paralinguistics) ، واللمس (haptics) ، والتوقيت (chronemics) ، والمظهر العام (appearance) ، يشكّل معًا ما يمكن وصفه بالخطاب غير اللفظي للقائد؛ خطاب صامت، لكنه بليغ التأثير، يُعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع من خلال القرب الإنساني، والتواصل البصري، والإيماءات ذات البعد العاطفي والثقافي. وتتجلى خصوصية تجربة الشيخ خالد في أنه لا يستخدم لغة الجسد كأداة للترويج الإعلامي أو التجميل البروتوكولي، بل يُمارسها كامتداد طبيعي لنهج القيادة الميدانية، والتواضع الرمزي، والرؤية التي تؤمن بأن القائد الأقرب إلى الناس هو الأقدر على قيادتهم نحو المستقبل.

وبذلك، تُقدّم دراسة لغة جسده مدخلًا جديدًا لفهم السياسة الصامتة، التي لا تُمارَس من المنابر فقط، بل من العيون، واليدين، وطريقة الوقوف، والانحناء، والاقتراب. وهي عناصر تستحق أن تُدرّس ضمن مناهج العلوم السياسية والإعلامية، لأنها تُظهر كيف يمكن للجسد أن يكون حاملًا للقيم، والرسائل، والسلطة الأخلاقية في آنٍ واحد. إن لغة الجسد في السياق السياسي ليست مجرد أداء تلقائي، بل هي لغة استراتيجية تُترجم بها القيادة مشاعرها ومواقفها. وفي حالة الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، نلمس بوضوح استخدامًا ناضجًا وإنسانيًا لهذه اللغة، يعكس مدرسة قيادية إماراتية فريدة، تجمع بين الحكمة الرسمية والدفع الشعبي، وهو ما يجعل منه رمزًا لمرحلة جديدة في علاقة القائد بشعبه.

تُعَدُّ لغة الجسد أداة حيوية في تواصل السياسيين مع شعوبهم، حيث تُسهم في تعزيز مصداقيتهم وتوصيل رسائلهم بفعالية. وفقًا لقاعدة "7-38-55" التي وضعها ألبرت محرابيان، فإن التواصل يعتمد بنسبة 7% فقط على الكلمات، و38% على نبرة الصوت، و55% على لغة الجسد والإيماءات، مما يبرز الدور الكبير للتواصل غير اللفظي في نقل الرسائل والمشاعر.¹⁹⁴ تتضمن لغة الجسد مجموعة من الإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، الإيماءات، وحركات الجسد، التي يمكن أن تكشف عن مشاعر وأفكار السياسيين أثناء تواصلهم مع الجمهور. على سبيل المثال، يُظهر تقاطع الذراعين ثقة بالنفس، بينما قد يدل فرك الأصابع على التوتر. تُستخدم لغة الجسد أيضًا في التحليل السياسي لفهم نوايا القادة وتوجهاتهم. على سبيل المثال، تم تحليل لغة جسد الرئيس الأمريكي السابق دونالد ترامب، حيث أظهرت بعض إيماءاته وحركاته سمات التعالي والثقة الزائدة. بالإضافة إلى ذلك، يُشير الخبراء إلى أن السياسيين يُقَسَّمون إلى فئات بناءً على لغة جسدهم، حيث يظهر التوتر عند بعضهم من خلال الصوت المرتفع، التنفس السريع، وحركات اليدين المتوترة، مما يعكس حالتهم النفسية وتفاعلهم مع الأحداث الجارية.

3.2.2. التوظيف الاستراتيجي للغة الجسد في القيادة

في السياقات السياسية الحديثة، لم تعد لغة الجسد مجرد أداة فطرية أو عفوية، بل أصبحت جزءًا من الاستراتيجية القيادية التي تهدف إلى تعزيز حضور القائد، وزيادة

¹⁹⁴ Amsel, T. T. (2019). "An Urban Legend Called: The 7/38/55 Ratio Rule". *European Polygraph*, 13(2), 95–99

فاعلية خطابه، وبناء الثقة مع الجمهور المحلي والدولي. ويُدرك القادة الناجحون أن لغة الجسد هي أحد مفاتيح "القوة الناعمة"، التي تمكنهم من التأثير العاطفي والنفسي دون الحاجة إلى فرض سلطوي أو خطاب متعالٍ¹⁹⁵. إن التوظيف الاستراتيجي للغة الجسد يتطلب وعيًا بأن كل إيماءة تحمل رسالة سياسية ضمنية، وأن القرب الجسدي من الناس، أو طريقة الوقوف، أو حتى تعبيرات الوجه في لحظة صمت، كلها يمكن أن تعزز أو تُضعف من صورة القائد. ولهذا السبب، أصبحت هذه اللغة تُدرّس في برامج تدريب القيادات السياسية والدبلوماسية، إلى جانب المهارات الخطابية وصياغة الرسائل الرسمية¹⁹⁶.

في حالة الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، نلاحظ أن لغة جسده ليست فقط انعكاسًا لطبيعته الشخصية، بل أداة ذكية ومدروسة في بناء نموذج جديد للقيادة الإماراتية الشابة. سموه يقَدِّم حضورًا يجمع بين الوقار والبساطة، وبين الرسمية والحميمية، ما يجعله قريبًا من المواطن دون أن يفقد هيئته، وفاعلاً في المشهد السياسي دون أن يبدو متكلفًا. هذه المعادلة الدقيقة لا تتحقق إلا بفهم عميق لأهمية الجسد كمرآة للنية، وسفير للصورة القيادية.

¹⁹⁵ Carol Kinsey Goman, *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead* (Jossey-Bass 2011) p48.

¹⁹⁶ Max Atkinson, *Our Masters' Voices: The Language and Body Language of Politics* (Routledge 1984) P. 76.& Carol Kinsey Goman, *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead* (Jossey-Bass 2011) p.98.

تُعد لغة الجسد أحد أهم أدوات التواصل غير اللفظي، وأداة للتقارب السياسي مع الشعوب. إذ تشكّل كما ذكرنا سابقاً أكثر من 50% من الرسائل التي يستقبلها المتلقي من المتحدث، وهو ما يجعلها عنصراً جوهرياً في الخطاب السياسي، خاصة عند التفاعل المباشر مع الشعب. فالإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركات اليد، ووضعية الجسد، جميعها تحمل رسائل عاطفية ونفسية تعكس نوايا القائد ومواقفه، وتُسهم بشكل كبير في بناء الثقة أو فقدانها بين الحاكم والمحكوم.

عند النظر إلى شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، نلاحظ بوضوح كيف يُوظف لغة الجسد كجسر للتقارب مع الناس. حضوره الميداني، وانحناء جسده عند مصافحة كبار السن، وابتسامته الصادقة عند لقائه بالشباب أو الأطفال، ونظراته المباشرة عند الحديث، كلها دلالات على التواضع، والصدق، والانفتاح. فهو لا يعتمد فقط على الخطابات الرسمية، بل يتبنّى "لغة الجسد الحية" كرسالة موجهة للناس بأن القائد قريب، ومتفاعل، ومُصغٍ لهم.

كما تُظهر حركته السلسة بين الحشود وتواصله الهادئ معهم براعة في استخدام لغة الجسد لبناء علاقة وجدانية، لا تقوم على السلطة فحسب، بل على الشراكة الإنسانية. ويُلاحظ أن سموه يعتمد على "الاقترب الجسدي" كأداة رمزية تعني الانفتاح على الجميع، بغض النظر عن الفئة أو العمر أو الخلفية الاجتماعية. وهذا الأسلوب يخلق لدى المواطن شعوراً بالأمان والانتماء، ويؤسس لنموذج من القيادة القائمة على الاحترام والتفاعل الحقيقي، وليس على الهيبة المنعزلة أو الخطابة المتعالية.

إن ما يُميز الشيخ خالد هنا ليس فقط إتقانه للغة الجسد، بل توظيفه الذكي لها في السياق المحلي والعاطفي، مما يجعله نموذجًا عصريًا للقيادة الإماراتية الشابة، التي تجمع بين الحداثة والدفع الإنساني، بين الرسالة السياسية الصامتة والعبارات المعبرة غير المنطوقة.

يُعتبر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مثالًا بارزًا في توظيف لغة الجسد لتعزيز التواصل مع شعبه. من خلال مراقبة ظهوره في المناسبات الرسمية والتفاعلات العامة، يمكن ملاحظة عدة إشارات جسدية تعبّر عن قيم التواصل، الاحترام، والانفتاح. فيما يلي تحليل لبعض هذه الإشارات:

1. الابتسامة الصادقة: يحرص الشيخ خالد على الابتسام أثناء لقاءاته مع المواطنين، مما يضفي جوًا من الألفة ويعزز الشعور بالتقارب. الابتسامة تُعد من أقوى أدوات لغة الجسد في بناء جسور التواصل الإنساني.
2. المصافحة بحزم مع ميلان بسيط إلى الأمام: عند مصافحة الآخرين، يُلاحظ أنه يميل بجسده قليلًا إلى الأمام، مما يدل على الاهتمام والتقدير للشخص المقابل. هذه الحركة تعكس تواضعه ورغبته في التواصل المباشر والفعال.
3. التواصل البصري المباشر: يُولي الشيخ خالد أهمية للتواصل البصري مع من يتحدث إليهم، مما يعزز الثقة ويُشعر المتلقي بقيمته وأهمية حديثه. التواصل البصري المباشر يُعتبر مؤشرًا على الصدق والاهتمام.

4. استخدام الإيماءات المفتوحة: يستخدم سموه إيماءات يديه بشكل مفتوح أثناء الحديث، مثل فتح الكفين وتوجيههما نحو الجمهور، مما يدل على الشفافية والانفتاح. هذه الإيماءات تُسهم في بناء علاقة قائمة على الثقة والوضوح.

5. الاقتراب الجسدي: في التجمعات والمناسبات، يُلاحظ اقتراب الشيخ خالد من الحشود دون حواجز، مما يعكس رغبته في كسر الحواجز الرسمية والتواصل المباشر مع الناس. هذا السلوك يُعزز الشعور بالمساواة والقرب بين القائد وشعبه.

3.2.3. الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا في الجسد

القيادي

تُعد شخصية سمو الشيخ خالد نموذجًا تطبيقيًا غنيًا يُمكن تضمينه في مناهج القيادة السياسية والتواصل الاستراتيجي في كليات العلوم السياسية. فكل إيماءة أو ابتسامة أو جلوس أو مصافحة منه، هي رسالة مشفرة عن كيفية ممارسة السلطة بلغة الإنسان. ويمكن استخلاص دروس عملية في:

- **القوة الهادئة:** كيف يُمكن للثبات والصمت المدروس أن يكونا أبلغ من الخطابات.
- **القيادة المتواضعة:** كيف تُبنى الشرعية الشعبية من دون فرض الهيبة.
- **التواصل البصري والجسدي:** كيف يستخدم القائد جسده لتعزيز الثقة وتقريب المسافة.
- **الرمزية السياسية:** كيف تصبح الإشارات الصغيرة أدوات عظيمة في بناء الصورة القيادية.

إن سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان يُقدّم للعالم نموذجًا لقائد لا يتحدث فقط بلغة السياسة، بل بلغة الجسد والعاطفة والرمز. يجمع بين الرصانة واللين، بين المكانة العالية والاحتواء القريب، ليعيد تعريف القيادة المعاصرة بوصفها حالة أخلاقية قبل أن تكون منصبًا رسميًا. ومن هنا، فإن دراسة شخصيته ليست ترفًا، بل ضرورة لفهم الجيل الجديد من القادة الذين يؤثرون بأفعالهم الصامتة أكثر من كلماتهم المنطوقة.

ويبقى السؤال الجوهرى الذى يُطرح فى هذا السياق :كيف يُوظّف سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لغة الجسد فى ممارسته القيادية؟

تُجسّد طريقة سموه فى التواصل أسلوبًا مميزًا لما يمكن تسميته بـ "الجسد القيادى الصامت"، وهو نمط يُعبّر عن حضور قوى ومؤثر دون الحاجة إلى الإفراط فى الخطاب اللفظى.

يتجلى هذا الأسلوب فى مجموعة من الآليات غير اللفظية التى يعتمد عليها سموه أثناء تفاعله مع الجمهور، والتى سيتم تناولها تباعا بالتحليل، وتشمل:

اولا: الابتسامة المتزنة
ثانيا: التواصل البصري الثابت
ثالثا: الاقتراب الجسدي دون حواجز

3.2.3.1: الابتسامة المتزنة



في علم النفس، الابتسامة الصادقة (التي تظهر في العينين أيضًا) تفرز لدى المتلقي هرمونات الراحة والثقة مثل "الأوكسيتوسين". سياسيًا، تُرسل هذه الابتسامة رسالة أن القائد ليس بعيدًا أو متعالٍ، بل إنسان يُشبههم، يفرح معهم ويشاركهم لحظاتهم¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Paul Ekman, Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life (2nd edn, Holt Paperbacks

عند الشيخ خالد، الابتسامة الحاضرة دائماً في المناسبات والمبادرات المجتمعية تعكس هذه الفلسفة الإنسانية.

ومن السمات اللافتة التي تُعبّر عن القيادة الفطرية المتجذّرة في شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، هي ابتسامته التي لم تتغير منذ طفولته. فهي ليست سلوكاً مكتسباً أو مدروساً لغرض التأثير، بل تعبير عفوي، صادق، وتلقائي، يعكس ما بداخله من صفاء نفسي واتزان وجداني. لم تُصطنع هذه الابتسامة لتكسب حب الناس، ولم تُهدّب بأساليب الاتصال السياسي، بل نشأت معه كجزء من تكوينه الطبيعي، وكأنما كانت موهبة ربانية منحه القدرة على أن يقود القلوب قبل أن يتبوأ المناصب. إن استمرار هذه الابتسامة منذ صغره، وثباتها رغم تغير المراحل والمسؤوليات، يُعدّ شاهداً على أن سموه لم يكن في حاجة إلى "إعادة تشكيل" شخصيته حين دخل معترك الشأن العام. على العكس، فقد كانت شخصيته مؤهلة بالفطرة لاحتضان الناس، والاقتراب منهم، وبث الطمأنينة فيهم، دون تكلف أو حواجز. ولعل هذه السمة تُرسّخ واحدة من أهم فرضيات "القيادة الوراثية في السياق الإماراتي"، وهي أن بعض القادة لا تصنعهم الظروف وحدها، بل يولدون وبداخلهم نواة القيادة الأصيلة، وهو ما جسّده سمو الشيخ خالد ببساطة في ملامحه وسلوكه اليومي، قبل أن يجسّده رسمياً في موقعه القيادي.



الشيخ خالد آل نهيان في طفولته مع جده المغفور له الشيخ زايد آل نهيان

ويُضاف إلى تلك السمات الشخصية البارزة، ما عُرف عن سموه من هدوء نفسي واتزان وجداني، يظهر جلياً في ابتسامته الدائمة، التي اشتهر بها ليست مجرد سمة ظاهرية، بل أداة قيادية وتواصلية تُحمل في طياتها معاني أعمق، فابتسامته لا تعكس فقط طبيعته الودودة، بل تحمل دلالات أعمق تتصل بالطمأنينة القيادية والقدرة على بث الأمل في النفوس، وهي سمة نادرة في الشخصيات العامة، تُشير إلى ثقة داخلية راسخة ورؤية متفائلة تجاه المستقبل. ولعلها من أبرز مظاهر القرب الإنساني الذي يميز سموه عن كثير من القيادات السياسية التقليدية، إذ تجمع شخصيته بين الهيبة الرسمية والبساطة الإنسانية. فمن السمات اللافتة في شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، والتي رسخت في الوعي المجتمعي، هي ابتسامته الحاضرة حتى في

أحلك اللحظات وأصعب الظروف .إنها ليست مجرد تعبير وجه، بل لغة قيادية هادئة تتبع من ثقة داخلية متجذرة، وتُعبّر عن تماسك وجداني نادر في عالم يموج بالتوترات والتحديات.

الابتسامة سموه تحمل رسائل متعددة الأبعاد :فهي تمنح من حوله الطمأنينة والثقة، وتُشع نوراً من الودّ والبساطة في حضوره الميداني، سواء كان في زيارة لمؤسسة اجتماعية أو أثناء تفقد مشاريع وطنية حيوية. في لحظات الصمت أو الحسم، تبقى تلك الابتسامة علامة فارقة تُهدئ النفوس وتمنح القوة لمن حوله، خصوصاً فئة الشباب الذين يجدون فيها دعوة ضمنية للاستمرار والأمل وعدم الخوف من التحديات.

وقد تحوّلت هذه الابتسامة مع الوقت إلى رمز إنسانيّ عفويّ يختصر الكثير من جوانب شخصيته؛ فهي تجمع بين الحكمة والرحمة، وبين القوة والتواضع، وتُعبّر عن روح قائد لا يرى القيادة في السلطة فقط، بل في القدرة على احتواء الآخرين بلُطف وثبات.



إن شخصية القائد، في الأدبيات الحديثة، لا تُقاس فقط بمواقفه الكبرى، بل أيضًا بتفاصيله الصامتة. وابتسامة سمو الشيخ خالد تُجسّد هذا المعنى؛ إذ تُترجم القوة الهادئة والرؤية العميقة والحنوّ الإنساني، لتصبح جزءًا من هويته الرمزية التي ألهمت الكثيرين، وأعادت تعريف "القيادة" بصورتها الأكثر إنسانية وأقرب إلى القلب.



إن المتأمل في المشهد العام لشخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، يلاحظ أن الابتسامة ليست مجرد سلوك عفوي متكرر، بل هي جزء من فلسفة قيادية واعية. إنها تُعبّر عن موقف داخلي متوازن تجاه العالم، قائم على الإيجابية والهدوء الداخلي، وتُشكّل بحد ذاتها إشارة غير لفظية تدلّ على الثقة، والسيطرة، والانفتاح على الحوار، حتى في المواقف التي تتطلب الحسم أو تتسم بالتحدي.

وقد رسخت ابتسامة سموه في الذاكرة الجمعية للإماراتيين، بوصفها علامة تعبيرية تختصر كثيرًا من المعاني: فهي تمنح الدعم النفسي دون أن تُقال كلمة، وتُخفف التوتر في اللقاءات الرسمية والميدانية، وتُضفي طابعًا من الطمأنينة والرحابة في اللقاءات

المجتمعية. كما أن استمرارها في المناسبات الرسمية الكبرى يبعث برسائل واضحة مفادها أن القيادة لا تتنافى مع التواضع، والهيبة لا تلغي الإنسانية.



وفي البيئة الخليجية، حيث تلعب اللغة غير المنطوقة دورًا كبيرًا في العلاقات الاجتماعية والسياسية، تصبح الابتساماة أداة تواصل تحمل أبعادًا ثقافية ووطنية. وبهذا المعنى، يمكن فهم ابتساماة سمو الشيخ خالد بوصفها جسرًا بين الرسمي والشخصي، بين القائد والمجتمع، بل حتى بين الداخل والخارج في تمثيله الدولي لدولة الإمارات. وتجدر الإشارة إلى أن عدسات الإعلام التي ترصد حضوره في المحافل والزيارات الرسمية غالبًا ما تلتقط ابتسامته العفوية، في مشاهد تُلهم المواطنين، وتعزز صورة

"القائد القريب من الناس"، وهي صورة نادرة في الخطاب السياسي الحديث، لكنها تُجسّد بشكل صادق في شخصيته.



في ضوء الأدبيات المعاصرة حول القيادة، يمكن تحليل حضور سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان من منظور الذكاء العاطفي القيادي، وهو القدرة على الوعي بالعواطف الذاتية وفهم عواطف الآخرين والتفاعل معها بفعالية. وتُعدّ الابتسامة إحدى أهم أدوات هذا النوع من الذكاء، لما لها من تأثير في تخفيف التوتر، وبناء الثقة، وتعزيز العلاقات الإنسانية في بيئات العمل والمجتمع.

سموه يُجسد هذا المفهوم من خلال ابتسامته الثابتة، الهادئة، غير المتكلفة، التي تعبّر عن الاستقرار الداخلي والتعاطف الصامت. هذا الأسلوب في التعبير يقود إلى تحفيز

الآخرين، ونزع التوتر في المواقف الحساسة، وبتّ الطمأنينة في الميدان، لا سيما خلال زيارته المجتمعية والإنسانية. إن ذكاهه العاطفي لا يظهر في الكلمات، بل في الطريقة التي يجعل بها الآخرين يشعرون بأنهم مرئيون، مسموعون، ومهمون.

من جهة أخرى، يبرز هذا النمط من الحضور ضمن ما يُعرف بالقيادة البصرية (Visual Leadership)، وهو الاتجاه الذي يُركز على أهمية الصورة والسلوك المرئي في تشكيل الانطباع العام وبناء الرمزية القيادية. فالقادة لا يُقيمون فقط بما يقولونه، بل بكيفية ظهورهم أمام الناس،¹⁹⁸ لا سيما في مجتمع بصري كثيف التأثير بالرموز مثل المجتمع الإماراتي والخليجي.

وهكذا، فإن ابتسامة سموه ليست فقط تعبيرًا شخصيًا عن التواضع، بل هي رمز بصري مكرّس يُسهّم في تشكيل صورة القائد الذي يجمع بين الحزم والرحمة، وبين السلطة والاقتراب الإنساني، ويعزز بذلك تماهي الجمهور مع قيادته، لا عبر الخطب بل عبر اللغة الصامته التي تخاطب القلوب أولاً.

3.2.3.2: التواصل البصري الثابت: قراءة نفسية وسياسية

يُعدّ التواصل البصري أحد أبرز أدوات التأثير غير اللفظي في القيادة، لما له من دور حاسم في بناء الثقة، وتعزيز الحضور الذهني، وتسهيل التفاعل مع الجمهور. وفي

¹⁹⁸ Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. & Clark, G. (2010). *Visual Leaders: How to Use Visual Thinking to Transform Leadership*. Wiley.

تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، يحتلّ التواصل البصري الثابت موقعًا مركزيًا في منظومة الأداء القيادي، حيث يتم توظيفه بأسلوب هادئ ومنضبط يعكس الاتزان الداخلي، والقدرة على ضبط المشاعر، والاقتراب من الناس دون استعراض أو تكلف.

وسيتناول هذا الجانب من خلال تحليل متعدد الأبعاد، يجمع بين المقاربة النفسية التي تُبرز أثر التواصل البصري في خلق الارتباط العاطفي، والمقاربة السياسية التي تبين دوره في إعادة توزيع القوة الرمزية بين القائد والمجتمع، إضافة إلى قراءة تطبيقية توضح كيف يُفعل سموه هذه الأداة بشكل مدروس ضمن المواقف العامة.

3.2.3.2.1. التحليل النفسي للتواصل البصري

يُعد التواصل البصري الثابت أحد أقوى الوسائل غير اللفظية في الاتصال الإنساني، وله تأثير عميق ومباشر على الإدراك النفسي للأشخاص، خاصة عندما يُمارسه القادة في تفاعلهم مع جمهورهم أو فرق العمل. في علم النفس الاجتماعي، يُشير هذا النوع من التواصل إلى حالة من التبادل الشعوري والعقلي المكثف، حيث يُفسّر دماغ المتلقي النظرة الثابتة على أنها علامة على الحضور الكامل والانتباه التام، وهو ما يعزز الإحساس بالأمان والانتماء¹⁹⁹.

الحضور الذهني والانتباه

¹⁹⁹ Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K, Nonverbal Communication (2nd ed. Routledge, 2016) P67.

يعكس التواصل البصري وعي القائد الكامل بمن حوله، ويُعبّر عن يقظة ذهنية تعزّز من تأثيره النفسي في المتلقي. عندما يثبت القائد نظره على الطرف الآخر أثناء الحديث أو الاستماع، فإن هذا يرسل إشارة قوية بأن القائد منخرط بالكامل في اللحظة، ومهتم حقًا بما يُقال. وهذا الحضور الذهني يُقابل بتقدير نفسي عميق لدى المتلقي، حيث يشعر بأنه مرئي ومسموع ومعتبر، مما يزيد من التفاعل والولاء العاطفي نحو القائد²⁰⁰.

الاحترام وتقدير الذات.

نظرات القائد الثابتة تعبّر عن احترامه للآخر، وتشجع المتلقي على الشعور بالثقة والاعتزاز بالذات.

التواصل البصري الثابت يعزز مفهوم الاحترام المتبادل. في علم النفس المعرفي، النظر في العينين يُحفّز لدى الطرف الآخر الشعور بالقيمة الذاتية، ويمنحه شعورًا بأنه ليس مهمّشًا أو أقل شأنًا. وهذا له أثر بالغ الأهمية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين، لأنه يُبنى على أساس من المساواة الإنسانية والاعتراف الشخصي، لا مجرد التسلسل الوظيفي²⁰¹.

²⁰⁰ Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Aldine-Atherton. P.65.& Hall, J. A., & Knapp, M. L. (2013). *Nonverbal Communication*. De Gruyter Mouton. P. 48.& Carney, D. R. (2023). *When Words Aren't Enough: How to Excel at Nonverbal Communication*. Stanford Graduate School of Business. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/insights/when-words-arent-enough-how-excel-nonverbal-communication>

²⁰¹ Kleinke, C. L. (1986). "Gaze and eye contact: A research review." *Psychological Bulletin*, 100(1), 78–100.

تقليل المسافة النفسية والاجتماعية

يُسهّم التواصل البصري في إزالة الحواجز النفسية بين القائد والمخاطَب، ويعزز الإحساس بالقرب الاجتماعي والعاطفي. كما يساعد التواصل البصري المنتظم في اختزال ما يُعرف في علم النفس بـ"المسافة الاجتماعية" (Social Distance) ، وهي الفجوة النفسية التي يشعر بها الأفراد عند التعامل مع شخصيات ذات سلطة أو شهرة أو نفوذ. فالنظرة المباشرة تشكّل جسراً غير مرئي بين الطرفين، تُذيب الرسمية المفرطة وتُقرّب الطرف الأضعف من القائد، ما يُعزز ثقة المتلقي بنفسه، ويزيد من تقبله لرسائل القائد²⁰².

. تنشيط الدماغ العاطفي

يؤثر التواصل البصري مباشرة على الجهاز العصبي العاطفي، مما يخلق روابط وجدانية وتفاعلات نفسية عميقة مع الجمهور. تشير دراسات في علم الأعصاب الاجتماعي (مثل أعمال *Daniel Goleman* و *Paul Ekman* إلى أن النظر في العينين يُنشّط اللوزة الدماغية (Amygdala) وهي مركز تفسير المشاعر، مما يجعل التفاعل مع القائد أكثر حميمية وعاطفية، ويُسهّم في بناء روابط وجدانية تتجاوز حدود التواصل المهني²⁰³.

²⁰² Goleman, D, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books. P98.

²⁰³ Bass, B. M, Leadership and Performance Beyond Expectations, (Free Press,1985) p55.

3.2.3.2.2. التحليل السياسي والرمزي للتواصل البصري

في البيئة السياسية أو الإدارية، يتعامل كثير من الأفراد مع القادة بحذر أو تحفظ نفسي، ما يُعرف بالحواجز الدفاعية. (Defensive Barriers) لكن عندما يُمارس القائد تواصله البصري بنمط دافئ وثابت ومتزن (لا حاد ولا متفحص)، فإن ذلك يُزيل تدريجيًا هذه الحواجز، ويفتح المجال لظهور تواصل أكثر شفافية وصدقًا²⁰⁴.
. أداة للشرعية وبناء الثقة

أما من المنظور السياسي، فإن التواصل البصري يُفسّر كإشارة غير لفظية تؤكد أن القائد لا يخاطب الجمهور من موقع علوي سلطوي، بل من موقع إنساني شفاف، يسمع كما يتحدث، ويُشعر المتلقي بأنه موضع اهتمام حقيقي، لا مجرد متلقٍ سلبي للخطاب. في السياقات السياسية، لا يُنظر إلى التواصل البصري باعتباره مجرد سلوك تواصل بسيط، بل يُعد من أهم أدوات بناء الشرعية السياسية وتوطيد الثقة بين القائد والجمهور. وقد أشارت الأدبيات السياسية الحديثة إلى أن طريقة تواصل القائد مع جمهوره - شفهيًا وبصريًا - تلعب دورًا مباشرًا في صياغة صورته الذهنية، وتحديد ما إذا كان يُنظر إليه كشخص قريب من الناس أو كنموذج سلطوي مغلق.
. أداة رمزية للسلطة الهادئة

التواصل البصري يوصل رسائل قوة وسيطرة بطريقة غير مباشرة، تعكس رصانة القيادة وثباتها دون الحاجة إلى استعراض.

²⁰⁴ Argyle, M., & Dean, J. (1965). Eye-contact, distance and affiliation. *Sociometry*, 28(3), 289–304.

يُوظَّف التواصل البصري الثابت في اللقاءات الجماهيرية والحوارات السياسية كوسيلة لإظهار الهدوء والثقة بالنفس، دون اللجوء إلى استعراض سلطوي. فالزعيم الذي يُثبت نظره أثناء الخطاب أو الاستماع يبعث برسالة غير لفظية تفيد بأنه حاضر وواع ومهتم، مما يعزز صورته كقائد واثق يمتلك السيطرة دون حاجة إلى رفع الصوت أو فرض الهيبة بالقوة.²⁰⁵ ومن خلال تحليل لغة جسد سمو الشيخ خالد في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، يُلاحظ أنه يعتمد على تواصل بصري مستقر وواثق دون تصنّع، ما يعكس صورة "السلطة الهادئة". فهو لا يستخدم النظرة لفرض الهيمنة، بل لإظهار التماسك الداخلي والالتزان القيادي، الأمر الذي يُسهم في تعزيز ثقته الذاتية أمام الجمهور دون أن يشعرهم بالخوف أو الاضطراب. وتُفسر هذه السمة باعتبارها إحدى أدوات القيادة القائمة على الثقة لا على التخويف.

²⁰⁵ Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford University Press. P. 43. & Atkinson, M. (1984). *Our Masters' Voices: The Language and Body Language of Politics*. London: Routledge. P.94.



. إعادة توزيع القوة الرمزية

عبر النظر المباشر، يشعر المواطن بأنه مرئي ومُعترف به، مما يُعيد رسم العلاقة الرمزية ويمنحها طابعاً أكثر توازناً. في نظريات الاتصال السياسي الحديثة، يُنظر إلى النظرة الثابتة بوصفها "تقنية ناعمة لإعادة توزيع القوة الرمزية". أي أن القائد من خلال نظريته المستقرة لا يُملّي فقط، بل ينصت ويندمج مع جمهوره، ما يخلق وهماً مقصوداً بالمساواة المؤقتة في الفضاء السياسي - وهي تقنية تستثمرها الديمقراطيات الحديثة بشكل كبير لتقليص الفجوة بين النخب والجمهير.



على سبيل المثال، أظهرت دراسات تصويرية لسلوكيات القادة في المؤتمرات الشعبية أن القادة الذين يستخدمون التواصل البصري المباشر يميلون إلى حصد نسب ثقة أعلى، مقارنة بأولئك الذين يُكثرون من النظر إلى النصوص أو يتجنبون النظر المباشر إلى الجماهير²⁰⁶.

²⁰⁶ Chen, F. S., Minson, J. A., Schöne, M., & Heinrichs, M. (2013). In the Eye of the Beholder: Eye Contact Increases Resistance to Persuasion. *Psychological Science*, 24(11), 2254–2261 & Bucy, E. P., & Gong, Z. (2023). *Nonverbal communication as argumentation: The case of political candidates*. *Argumentation and Advocacy*, 59(1), 35–52. <https://doi.org/10.1080/10511431.2023.2294236>

وهو ما ينطبق على سمو الشيخ خالد آل نهيان، حيث يُظهر سموه في تفاعلاته مع المواطنين - خاصة في اللقاءات الميدانية والزيارات المجتمعية - تواصلًا بصريًا متوازنًا مع من يتحدث إليهم، بغض النظر عن مناصبهم أو فئاتهم. هذا الاستخدام المدروس للنظر المباشر يضع المتلقي في وضع نفسي متكافئ، ويُنتج حالة من القرب الرمزي بين القيادة والقاعدة الشعبية، تُحلل سياسيًا بوصفها تعبيرًا عمليًا عن نموذج القيادة التشاركية لا الهرمية.

. خلق الكاريزما السياسية عبر التواصل الحسي

يسهم التواصل البصري في صناعة الكاريزما القيادية، عبر تفاعل حسي مباشر يُلهم الجمهور ويؤثر في مزاجهم العام. وفقًا لما طرحه ماكس فيبر عن الكاريزما، فإن جزءًا كبيرًا من الجاذبية القيادية يعتمد على التواصل غير اللفظي، بما في ذلك النظرة. وعندما يُحسن القائد توجيه نظره بشكل حازم، دون مبالغة أو تهديد، فإنه يُضفي على حضوره السياسي طابعًا "إنسانيًا قويًا"، يجعله قريبًا من قلوب الناس حتى في غيابهم عنه ماديًا²⁰⁷.

²⁰⁷ Grint, K. (2010). Leadership: A Very Short Introduction. Oxford University Press, p54 & Riggio, R. E., & Tan, S. J, Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership, (Routledge, 2013)



الشيخ خالد اثناء فعاليات أسبوع أبوظبي العالمي للصحة "ابريل 2025

إن الكاريزما التي يتمتع بها سمو الشيخ خالد لا تنبع فقط من منصبه أو قراراته، بل من أدائه الحسي ولغة جسده المدروسة، لا سيما التواصل البصري. فالثبات في النظر عند الحديث، مصحوباً بإيماءات طفيفة بالرأس وابتسامة متزنة، يمنح انطباعاً بالكاريزما القائمة على التواصل. وهذا النمط السلوكي لا يُولد بالضرورة من التدريب، بل يعكس الانسجام بين القيم الشخصية والأداء السياسي العام.



. توجيه السردية السياسية

يُستخدم التواصل البصري لتأطير المواقف السياسية، إذ يحمل اللحظة دلالات غير لفظية توجه الرأي العام دون خطابات مطوّلة.

التواصل البصري لا يُستخدم فقط للتفاعل، بل أيضاً لتوجيه "السردية السياسية". فعندما يُظهر القائد اهتماماً بصرياً أثناء الاستماع لمطالب الناس أو مشكلاتهم، فإن الرسالة التي تصل - سواءً النُقطت بالكاميرات أو نُقلت شفهيًا - هي أن القائد ليس فقط يتحدث، بل يعترف بوجود الآخر ويستوعب همومه. وهذه الصورة تُعد أقوى من الخطابات نفسها، وتُستثمر إعلامياً لتعزيز صورة "القائد القريب من الناس". عند تحليل مقاطع مصورة أو صور فوتوغرافية لسموه أثناء استماع المواطنين أو الموظفين له،

يُلاحظ أنه لا يُقاطعونهم، بل يُثبّت نظره على المتحدث ويُظهر إشارات استيعاب (مثل تحريك الحاجب أو الابتسام الخفيف)، ما يُرسل رسالة غير لفظية مفادها: "أنا أسمعك وأفهمك". هذه الرسالة البصرية تُحوّل لاحقاً إلى سردية سياسية تعزز فكرة أن القائد لا يُلقي خطاباً فقط، بل يبني علاقة إدراكية مع جمهوره.

. تقليص المعارضة الرمزية

من خلال حضوره البصري الواضح، يُفكّك القائد الصور النمطية للسلطة البعيدة، ويقوّض الرموز التي قد تغذي المعارضة الرمزية. من منظور استراتيجي، فإن التواصل البصري المدروس يُسهم في تقليص مساحة المعارضة الرمزية. بمعنى أن القائد الذي لا يتكبر في نظراته، ولا يُدير ظهره للجمهور أثناء الأزمات، يكتسب تعاطفاً حتى من بعض معارضيه، لأنه يبدو أكثر تقبلاً للنقد وأكثر إنسانية. وهذا يُعد نوعاً من الدبلوماسية النفسية الجماهيرية²⁰⁸. لغة جسد سموه تعتمد على المرونة والانفتاح غير اللفظي، حيث يتجنب إشارات التصلب الجسدي أو النظرات الحادة التي قد تولد مقاومة داخلية لدى المتلقي. وبدلاً من ذلك، يُمارس نوعاً من "الاحتواء البصري" الذي يقلل الحواجز النفسية ويجعل حتى من يختلف معه يحترمه. وهذا يُعد من خصائص القادة الذين يتجاوزون مفهوم السلطة إلى بناء الرضا السياسي النفسي لدى المجتمع.

²⁰⁸ Wang, Y., & Hamilton, A. F. de C. (2022). Eye gaze and visual attention as a window into leadership and followership dynamics. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101619 & Wang, Y., & Hamilton, A. F. de C. (2022). *Eye gaze and visual attention as a window into leadership and followership dynamics*. *The Leadership Quarterly*, 33(6),

. التطبيق العملي - سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان
في كثير من اللقطات المصورة والفعاليات العامة، يُلاحظ أن سمو الشيخ خالد يمارس
هذا النوع من التواصل بشكلٍ واعيٍّ ومتكررٍ .



فعلى سبيل المثال، خلال لقاءاته مع طلبة الجامعات وأصحاب المشاريع الناشئة، لا
يكتفي بإلقاء الكلمات، بل يظهر وهو يُحافظ على تواصل بصري مباشر مع المتحدثين،
حتى خلال الأسئلة أو النقاشات.



وقد رُصدت هذه السمة في زيارته لـ"منتدى شباب أبوظبي" عام 2023، حيث جلس مع عدد من الشباب في دوائر حوارية،²⁰⁹ وكان من الملفت حرصه على تثبيت النظر في أعين المتحدثين عند استماعهم، مع إيماءات تعكس التفهم أو التشجيع (مثل الإيماء بالرأس أو الابتسامة الخفيفة)، مما منحهم شعورًا عميقًا بالقبول والتمكين.

²⁰⁹مركز الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد يطلع على إنجازات مجلس أبوظبي للشباب، مركز الاتحاد، (22 مارس، 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.aletihead.ac/news>



أثر هذا التواصل

- نفسيًا: عزز هذا السلوك شعور الشباب بقيمتهم، وأزال الحواجز الرسمية التقليدية، مما فتح المجال لحوار عفوي ومنتج.
- سياسيًا: أرسى هذا الأسلوب نمطًا جديدًا في العلاقات بين القيادة والمواطنين، يقوم على القرب والاحترام المتبادل، بعيدًا عن التصنع أو الرمزية الفوقية.
- قياديًا: ساهم في بناء "ولاء عاطفي عقلاني" تجاه القيادة، وهو أحد أنماط الولاء الأكثر استدامة وتأثيرًا في علم الإدارة العامة.



من خلال تتبع لغة الجسد لدى سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد، وخاصة استخدامه الذكي للتواصل البصري الثابت، يمكن القول إن هذا السلوك لا يُعد مجرد أسلوب تواصل، بل يُوظف بذكاء لبناء نموذج قيادة حديثة تتميز بالثقة، التواصل، والتفاعل الاجتماعي. كما أن حضوره البصري يخلق جسراً دائماً بينه وبين المجتمع، يختزل المسافة بين الدولة والمواطن، ويوظف الأدوات النفسية في خدمة الاستقرار السياسي.

ويبرز هذا البعد النظري بوضوح في التجربة القيادية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، حيث يظهر التواصل البصري بوصفه فعلاً مدروساً ومقصوداً يتجاوز

إطار التفاعل العابر، ليُصبح أداة استراتيجية في بناء الثقة وترسيخ العلاقة مع الجمهور.

يُعدّ سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجاً متميزاً في توظيف التواصل البصري الثابت وتعزيز شرعية القيادة الحديثة. إذ تُظهر تحركاته الميدانية، ومشاركته الفاعلة في الفعاليات المجتمعية والتعليمية، حضوراً بصرياً متوازناً يتجاوز الشكل إلى المضمون، ويبعث برسائل غير لفظية محمّلة بالدلالات السياسية والنفسية. فمن خلال تواصله البصري المباشر والواثق، يُفعل سموه أدوات التأثير العاطفي ويقلّص المسافات الاجتماعية، ما يعكس فلسفة قيادة قريبة من الناس وقادرة على خلق شعور بالأمان والانتماء. كما يستخدم هذا النمط من التواصل لتوجيه السردية السياسية نحو قيم التمكين، والابتكار، والشفافية، دون أن يستعرض القوة بل يُمارسها بأسلوب "السلطة الهادئة"، التي تبني ولا تُقصي، وتُلهم ولا تُرهب.

إن القراءة النفسية والسياسية للتواصل البصري لدى سمو الشيخ خالد تكشف عن ذكاء إدراكي عالٍ، وفهم دقيق للدور الرمزي للقائد في العصر الرقمي، حيث أصبحت نظرة العين أبلغ من الخطب، وأقرب طريق لقلوب الناس وعقولهم.

3.2.3.3: الاقتراب الجسدي دون حواجز

في سياقات القيادة الحديثة، لم يعد حضور القائد مقتصرًا على سلطته الرمزية أو مكانته المؤسسية، بل أصبح الاقتراب الجسدي شكلاً من أشكال التواصل السياسي الذي يعيد تعريف العلاقة بين الحاكم والمحكوم. فالقرب الجسدي

ليس مجرد تفاعل عابر، بل هو أداة استراتيجية تُوظف ضمن ما يُعرف بالقيادة التفاعلية والناعمة، حيث تُزال الحواجز بين القائد والجمهور عبر لغة الجسد، والمصافحة، وطريقة الجلوس، وحتى العفوية في التفاعل مع الأطفال أو عامة الناس.

ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في التجربة القيادية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، إذ تتجلى فلسفة القرب الجسدي في تفاصيل حضوره العام، بدءًا من بساطته في اللقاءات، ومرورًا بحفاوة ترحيبه بالناس، وانتهاءً بتفاعلاته الصادقة مع الأطفال، التي تمنح صورته القيادية بُعدًا إنسانيًا عميقًا. إن تحليل هذا النمط من التواصل الجسدي يفتح المجال لفهم كيف تتحول الرمزية الجسدية إلى سياسة تواصلية تُسهم في ترسيخ شرعية القائد وتعزيز علاقته العاطفية بالمجتمع.

يُعبّر القرب الجسدي عن نمط من القيادة التشاركية التي تُزيل الحواجز المصطنعة بين القائد والجمهور، بما يعزز الثقة والمصادقية. في علم النفس الاجتماعي، يُنظر إلى المسافة بين الأشخاص كمؤشر على القرب أو البُعد العاطفي والاجتماعي.²¹⁰

سياسيًا، القائد الذي يقترب جسديًا من الناس، دون حواجز أو مقاعد فاصلة، يوصل رسالة بأنه "من الشعب" لا "فوقه"²¹¹. الشيخ خالد يتجول بين الناس،

²¹⁰ Edward T Hall, *The Hidden Dimension* (Anchor Books 1966), p70.

²¹¹ David G Winter, 'Personality and Political Behavior' in David O Sears, Leonie Huddy and Robert Jervis (eds), *Oxford Handbook of Political Psychology* (2nd edn, Oxford University Press 2013) p66.

يسير بينهم، يضع يده على أكتافهم أحيانًا، ويجلس على الأرض مع الأطفال، وهذه إشارات رمزية هائلة.

في عالم السياسة المعاصر، باتت الرموز غير اللفظية أكثر تعبيرًا من الخطب، وأكثر قدرة على التأثير من التصريحات الرسمية. فالقادة لا يُقاسون فقط بما يقولونه، بل أيضًا بكيفية وقوفهم، جلوسهم، مصافحتهم، وابتسامتهم. وتُجسّد شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا نادرًا لقيادة متكاملة توظف لغة الجسد لتكريس قيم التواصل، القرب، والثقة، فتُحدث بذلك تواصلًا إنسانيًا عميقًا مع الجمهور.

3.2.3.3.1. القرب من الناس: نهج أصيل في التواصل القيادي

يُعدّ القرب من الناس أحد الأعمدة الأساسية في البنية الرمزية والسلوكية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، والذي لا يتجلى فقط في حضوره الميداني المتكرر، بل في طريقته في التواصل والتفاعل الصادق مع مختلف فئات المجتمع، دون تمييز بين كبير أو صغير، مسؤول أو مواطن بسيط. فسموه لا يفرض مسافة رمزية أو جسدية بينه وبين من حوله، بل يختار دائمًا الوقوف في قلب الحدث، وبين الناس، مُصغيًا ومتفاعلًا، وهو ما يُضفي على صورته القيادية بُعدًا وجدانيًا وإنسانيًا نادرًا.



هذا القرب لا يُمارس كمهمة إعلامية أو بروتوكولية، بل هو سلوك نابع من قناعة داخلية، بأن القائد الحقيقي لا يُبنى من برجه العاجي، بل من قدرته على الإصغاء والتفاعل والمشاركة .



وهذا النهج يُعيد إلى الأذهان ما كان يُعرف عن المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان من قرب دائم من شعبه، في المجالس، والحقول، والطرق، تلاه في ذلك الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، الذي عُرف بجلوسه بين الجنود والعائلات والشباب، دون حواجز. ويُجسّد الشيخ خالد هذا النهج بأسلوب معاصر يُراعي سرعة العصر، دون أن يفقد روح الألفة والتواضع.



يظهر في الصورة سمو الشيخ خالد آل نهيان مع احد اصحاب الهمم

إن هذا البُعد في القيادة يُمثل في العلوم السياسية جوهر ما يُعرف بـ"الشرعية التفاعلية"، أي أن شرعية القائد لا تقوم فقط على مؤسسات رسمية، بل على ثقة الناس فيه ومشاعرهم تجاهه، وهي الثقة التي تُبنى عبر التكرار اليومي للتواصل الإنساني الصادق²¹².

²¹² Pierre Rosanvallon, Democratic Legitimacy: Impartiality, Reflexivity, Proximity (Arthur Goldhammer tr, Princeton University Press 2011) p43.



صورة تظهر الشيخ خالد وقرينه من شعبه

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي ورئيس المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، يُجيد نموذجاً حياً للقيادة المتواضعة والقريبة من الناس، مستمداً ذلك من إرث والده صاحب سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، وجدّه المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان.



في زيارته الميدانية، يحرص سموه على التواجد بين أفراد المجتمع، مستمعًا لأرائهم وملاحظاتهم. على سبيل المثال، خلال زيارته لمركز "نبض الفلاح" المجتمعي في منطقة الفلاح بأبوظبي، استمع سموه إلى شرح مفصل عن مرافق المركز والبرامج التي ينظمها بالتعاون مع المؤسسات من القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث، إضافة إلى حزمة من البرامج وورش العمل التي تستهدف الشباب، والأسر، وكبار المواطنين، والأطفال.²¹³

²¹³ مكتب ابو ظبي الاعلامي, خالد بن محمد بن زايد يزور مركز "نبض الفلاح" المجتمعي ويوجّه بالتوسّع في إنشاء مراكز مجتمعية شاملة على مستوى الإمارة, مكتب ابو ظبي الاعلامي (22 فبراير, 2025) انظر في ذلك

<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news/kaled-bin-mohamed-bin-zayed-visits-nabdh-al-falah-community>



تُظهر هذه الزيارات الميدانية لسموه التزامه بتعزيز الروابط الاجتماعية وتقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة، وفقاً لأفضل المعايير والممارسات المتبعة في هذه المجالات، وذلك من خلال توفير مرافق حديثة ومتطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمع، وتُتيح لهم مساحات تفاعلية ملائمة تُمكنهم من توطيد أواصر علاقاتهم الاجتماعية، بما يسهم في بناء مجتمع أكثر رفاهاً وتكافلاً وانسجاماً.



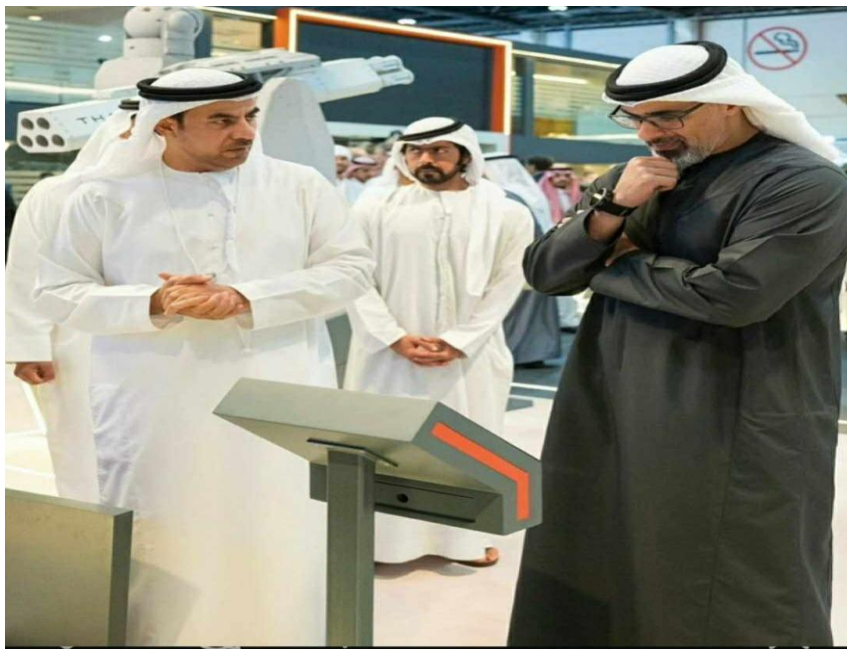
من خلال هذه الممارسات، يُقدّم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجًا يحتذى به في القيادة الإنسانية، مما يعزز من ثقة المجتمع في القيادة ويدعم مسيرة التنمية الاجتماعية المستدامة في إمارة أبوظبي.

3.2.3.3.2. إزالة الحواجز النفسية: فلسفة القرب لا المسافة

يتبنّى الشيخ خالد في تفاعلاته نمطاً من التواضع الجسدي والوجداني، يهدف إلى تقليص الفجوة النفسية بينه وبين المواطنين، وهو ما يُعدّ جوهرًا في بناء الثقة والقبول المجتمعي.

يحرص سمو الشيخ خالد في ظهوره العلني على عدم ترك مسافات نفسية أو جسدية مع من حوله. يقف بينهم، يجلس بينهم، يُصغي أكثر مما يتكلم. هذا النهج لا يعكس

فقط تواضعًا شخصيًا، بل رؤية سياسية وإنسانية متكاملة تُعيد تشكيل العلاقة بين القيادة والمجتمع، على أساس المشاركة لا التراتبية.



3.2.3.3.3. حفاوة الترحيب وتواضع المصافحة: لغة احترام تُجسّد القيادة

المتواضعة



تلعب الإشارات غير اللفظية دورًا محوريًا في فهم أنماط القيادة وسلوك القادة، وتُعد المصافحة واللغة الجسدية أحد أهم أدوات قراءة الشخصية القيادية في مجالات علم

النفس السياسي والعلوم السياسية المعاصرة.²¹⁴ وفي هذا الإطار، تُجسد طريقة مصافحة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان نموذجاً أصيلاً لما يُعبر بـ"القيادة المتواضعة"، وهي القيادة التي لا تضع حواجز بين القائد والناس، بل تُعبر عن احترامهم ومشاركتهم الحقيقية في مشروع الدولة.

من الصفات الشخصية اللافتة في سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، والتي تتسجم مع فلسفته في القيادة المتجذرة في القرب الإنساني، هي حفاوته البالغة في الترحيب بالناس، بغض النظر عن مواقعهم الاجتماعية أو الرسمية. ويتجلى ذلك بوضوح في أسلوب مصافحته، الذي لا يتبدل بين المواطن البسيط وبين القادة والمسؤولين، بل يُعبر دوماً عن اعتراف ضمني بمكانة كل فرد وأهميته، ويُرسّخ قيم المساواة والاحترام المتبادل. ويُعدّ هذا السلوك مثلاً عملياً على ما يُعرف في نظريات القيادة بالقيادة المتواضعة، وهي النمط الذي يقوم على كسر الحواجز الرمزية بين القائد وأفراد المجتمع، وتأكيد أن القيادة لا تُقاس بالهبة الرسمية وحدها، بل بمدى قرب القائد من قلوب الناس، وتقديره الحقيقي لهم²¹⁵. وليس هذا السلوك مجرد لياقة شخصية، بل رسالة قيادية مُضمّنة، مفادها أن جميع من يلتقي بهم سموه، هم شركاء في المشروع الوطني، ولهم مكانة مستحقة في مسيرة البناء. كما أن هذه المصافحة الحارة،

²¹⁴ Freeman, L. C., & Gilbert, G. M. (2017). "Nonverbal Communication in Political Leadership: Decoding the Body Language of Power." *Political Psychology Review*, 25(2), 145–162.

²¹⁵ Edgar H. Schein & Peter A. Schein (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers, p.56.

والابتسامة التي ترافقها، تسهم في إشاعة الطمأنينة والاحترام، وتُرسّخ صورة القائد الذي يُحسن الإصغاء، ويُدرك قيمة الإنسان في كل مقام.



إن هذه البساطة الإنسانية، الممزوجة بالوقار، تمنح شخصية سمو الشيخ خالد بُعدًا أخلاقيًا وأدبيًا نادرًا في عالم السياسة، وتعزز الثقة المجتمعية تجاهه، بوصفه قائدًا يستمد احترامه من فعله اليومي، لا من موقعه الرسمي فحسب.



• أهمية هذه السمة في القيادة السياسية

المصافحة الحارة والابتسامة الحقيقية تُترجم في علم الاتصال السياسي كرموز قوية على الانفتاح والاحترام المتبادل. من منظور القيادة، يُعد هذا النمط من التعامل أداة استراتيجية لبناء "الشرعية الناعمة"، أي الشرعية القائمة على الحب والثقة والانتماء، وليس فقط على الهيبة والموقع. فالقائد الذي يُجيد التواصل الجسدي والبصري بطريقة

تُشعر الآخرين بقيمتهم، هو قائد يُتقن أدوات التأثير النفسي والاجتماعي، ويزرع في النفوس ولأء لا يُنتزع بالتوجيه، بل يُبنى بالاحترام المتبادل.²¹⁶

ويؤكد باحثو القيادة أن المصافحة ليست مجرد تحية شكلية، بل هي لغة جسد تُشير إلى الموقف الداخلي للقائد: هل هو منفتح؟ هل يحترم الآخر؟ هل يتواضع؟ وهل يُشعر من أمامه بالأمان والاحترام؟²¹⁷

• تطبيقاتها في التعليم السياسي وتحليل الخطاب

يمكن استخدام هذا النوع من السلوك كنموذج تطبيقي في كليات العلوم السياسية والقيادة الحكومية، ضمن تحليل أنماط القيادة وأثرها في تشكيل "العلاقة بين القائد والجمهور". كما يُعد مثالاً تطبيقياً مهماً عند تحليل لغة الجسد في مسابقات مثل:

تحليل السلوك السياسي والرمزي.
القيادة الأخلاقية والتواصل السياسي.
أدوات القوة الناعمة في الدبلوماسية.

²¹⁶ Goffee, R., & Jones, G, Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader (Harvard Business Review Press, 2006) p66.

²¹⁷ Pease, A., & Pease, B. (2004). The Definitive Book of Body Language: The Hidden Meaning Behind People's Gestures and Expressions. Bantam Books, p54.

إذ تُدرّس المصافحة في سياقات تحليل الرسائل غير المنطوقة، باعتبارها ناقلاً غير مباشر للقيم والمواقف. وفي هذا السياق، تُصبح مصافحة سمو الشيخ خالد مثلاً غنياً يُبرز كيف يمكن لقائد أن يستخدم أبسط الأفعال لتكريس أعمق المعاني.

إن مصافحة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لا تتدرج فقط ضمن إطار البروتوكول الاجتماعي، بل تُعبّر عن خيار قيادي أخلاقي وإنساني. ومن هنا، فإن هذه السمة تمثل بعداً جوهرياً من أبعاد "القيادة المتواضعة" التي باتت من المفاهيم المفتاحية في أدبيات القيادة المعاصرة. فهي تؤكد أن القرب من الناس، والاحترام غير المشروط، والبساطة في التفاعل، ليست مجرد صفات شخصية، بل أدوات استراتيجية لبناء الثقة، وتكريس الانتماء، وتعزيز صورة القائد في الوجدان الجماعي.

3.2.3.3.4 التحليل السياسي والسميائي للغة الجسد

في الحقول المتقدمة من علم السياسة، تُعد لغة الجسد أحد أدوات "التحليل غير المعلن" التي تُستخدم لفهم المواقف الضمنية للقادة وتوجهاتهم غير المصرّح بها. ويُدرج سلوك المصافحة، وحركات اليد، ونظرات العيون، ونبرة الصوت، ضمن الإشارات التي يُمكن تحليلها لفهم بنية الخطاب السياسي، ونمط القيادة، ومستوى الانفتاح، بل حتى مدى الاستعداد للتفاوض أو الحزم²¹⁸.

²¹⁸ Harries-Jenkins, G. (2012). "The Role of Nonverbal Communication in Political Leadership." *Journal of Political Science and International Relations*, 5(3), 211–225.

وتُظهر الدراسات أن القادة الذين يُحسنون استخدام لغة الجسد لبناء علاقة دافئة مع جمهورهم يُحققون معدلات أعلى من الثقة، والمصداقية، والانخراط الشعبي في السياسات العامة. ويُعد هذا الجانب مكماً للخطاب السياسي المكتوب والشفهي، لأنه يُرسل رسائل ضمنية أقوى من الكلمات في كثير من الأحيان²¹⁹. وفي هذا الإطار، فإن أسلوب سمو الشيخ خالد في المصافحة والترحيب لا يحمل فقط بُعداً إنسانياً، بل يُجسّد بُعداً سياسياً بالغ التأثير، يعكس استراتيجية مدروسة في بناء علاقة متوازنة مع مختلف فئات المجتمع، ويُرسّخ صورته كقائد يجمع بين الرسمية والبساطة، وبين السلطة والاحتواء.

• طريقة جلوس الشيخ خالد: قراءة رمزية في لغة الجسد والقيادة

ومن المؤشرات الأخرى على القرب من الناس هو طريقة الجلوس. تُعد لغة الجسد أداة تعبيرية عميقة في علم القيادة والتحليل السياسي، حيث تُسهّم في إيصال رسائل ضمنية حول شخصية القائد، موقفه من الآخرين، ومدى ثقته، وتفاعله مع السياقات المختلفة. ومن أبرز عناصر لغة الجسد التي تكتسب أهمية رمزية في هذا السياق: طريقة الجلوس. وفي حالة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، فإن طريقة جلوسه تشكّل تجلّياً بصرياً مميّزاً يُعبر عن مزيج من التواضع والثقة والالتزان.

²¹⁹ Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K, *Nonverbal Communication* (Routledge, 2016) p93.



• الجلوس بثبات واتزان: يدل على وضوح داخلي وثقة نفسية عالية.

يُلاحظ أن سمو الشيخ خالد يجلس عادةً بوضعية مستقرة، ظهره مستقيم وكنفاه مسترخيتان دون تكلف. وتدل هذه الوضعية على مستوى عالٍ من الثقة الداخلية وضبط الذات، وهي سمة أساسية في القادة الذين يتحلون بالثبات النفسي والحضور الواعي.



هذه الجلسة المتزنة توجي أيضًا بالتحكم الكامل في البيئة المحيطة، دون الحاجة إلى
مبالغات أو استعراض.



• الانفتاح في الجلوس: إشارة إلى القرب والتواضع

من السمات البارزة في طريقة جلوس سموه أنها لا تعكس مسافة نفسية أو بروتوكولية مع من حوله، بل تُعبّر عن الانفتاح والتواصل الوجداني. فعلى الرغم من موقعه القيادي، يحرص سموه على الجلوس بطريقة لا تُشعر الآخرين بالتفاوت، مما يُجسد قيم التواصل والقرب من الناس. ويُرسل إشارات غير لفظية بالقابلية للحوار والاستماع.



يُفضل الجلوس في مستوى واحد مع الحضور، سواء كانوا مسؤولين أو مواطنين أو حتى أطفالاً، ما يبعث برسائل ضمنية حول المساواة والاحترام.



• عدم التكلف: حضور بسيط يعزز الأصالة

تبتعد وضعية جلوس سموه عن المبالغة أو الجمود، ولا تحمل علامات التصنع أو الحذر الزائد، بل تُعطي انطباعاً بالراحة النفسية والصدق الداخلي. وتدل هذه البساطة على أن القائد لا يحتاج إلى فرض هيئته من خلال الأداء الجسدي، بل يترك للجوهر والقيم أن تتحدث عنه.²²⁰



²²⁰ Goffee, R., & Jones, Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader (Harvard Business Review Press, 2006) p97.

وهذا ما يتماشى مع مفاهيم القيادة الأخلاقية والبصرية التي تعزز الانسجام بين المظهر والمضمون²²¹.

• البُعد السياسي والسيمائي للجلوس

في التحليل السياسي والسيمائي (Semiotic Analysis) ، تُقرأ طريقة الجلوس بوصفها علامة رمزية تُسهم في تشكيل الصورة الذهنية للقائد.²²² فجلوس سمو الشيخ خالد في المناسبات الرسمية والاجتماعية، بطريقته الثابتة والمنفتحة في آنٍ واحد، يُنتج تمثيلاً بصرياً يعكس توازناً بين الوقار والتقرب. وهو ما يترك أثراً نفسياً لدى الحضور، ويُرسّخ صورة القائد الذي يُجيد إدارة حضوره بتلقائية محسوبة.

²²¹ Gini, A., & Green, R. M, 10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character (Wiley-Blackwell,2013) p33.

²²² Van Leeuwen, T, Introducing Social Semiotics (Routledge, 2005) p43 & Chandler, D. Semiotics: The Basics. (Routledge, 2007) p67.



إن طريقة جلوس سمو الشيخ خالد تمثل أداة تعليمية قيّمة لطلاب العلوم السياسية والإدارة العامة، وكذلك للقادة الناشئين، حيث تُبرز كيف أن التفاصيل الصغيرة في لغة الجسد تُسهم في بناء صورة ذهنية قوية للقائد. يمكن دمج هذه الملاحظات في دراسات السلوك القيادي، لتوضيح كيفية استخدام الجسد كأداة تواصل سياسي فعّالة. فعلى سبيل المثال، تُظهر وضعية الجلوس الثابتة والواثقة قدرة القائد على إظهار الاستقرار الداخلي والالتزان في المواقف الحساسة، وهو ما يُعد درسًا مهمًا في كيفية التصرف عند إدارة الحوارات أو التعامل مع الضغوط. كما أن الجلوس المتواضع وفي

مستوى متقارب من الآخرين يُعد تطبيقًا عمليًا لفكرة القيادة الأخلاقية غير الهرمية، التي تُركّز على بناء الثقة والعلاقة المتكافئة بين القائد وجمهوره²²³.

تُبرز طريقة جلوس سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان كيف يمكن للغة الجسد أن تكون أداة قيادية صامتة لكنها بالغة التأثير. فبين الثبات والبساطة، وبين الانفتاح والاحترام، تتعكس شخصية قائد يُجسد قيم الاتزان والتواضع والاحتواء، ويُحوّل حتى وضعية جلوسه إلى تعبير رمزي عن فلسفة قيادية تتحدث بلغة الجسد بقدر ما تتحدث بلغة القول والفعل. ومن هنا، فإن استلهام هذه الرمزية في التعليم والتكوين القيادي يُعد خطوة نحو بناء جيل من القادة القادرين على التأثير بالصمت كما بالكلمة.



²²³ Greenleaf, R. K, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. (Paulist Press, 2002)p105.

4.3. حب الأطفال في شخصية الشيخ خالد: تجلٍ للقيادة الناعمة

يمثل تعامل القادة مع الأطفال اختبارًا رمزيًا يعكس عمق إنسانيتهم، وبُعدهم الأخلاقي، وطريقة تفاعلهم مع المجتمع بعيدًا عن اعتبارات البروتوكول السياسي.²²⁴ وفي هذا السياق، يُجسد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، نموذجًا لافتًا في تجسيد القيادة الناعمة من خلال تواصله العفوي والمحبيب مع الأطفال، والذي أصبح أحد أكثر السمات وضوحًا في حضوره الميداني والاجتماعي. تُظهر مواقف الشيخ خالد مع الأطفال صورة لقائد يرى في الجيل الجديد مشروع المستقبل، ويتعامل معهم بعفوية ومحبة.

²²⁴ Alexander, J. C, The Performance of Politics: Obama's Victory and the Democratic Struggle for Power (Oxford University Press, 2010) p23.



3.3.1 حب الأطفال كمدخل إنساني للقيادة

يُتَّسم سمو الشيخ خالد بعلاقة وجدانية خاصة مع الأطفال، تتجاوز المجاملات البروتوكولية إلى سلوك عفوي أصيل، يُعبّر عن رؤية قيادية تنطلق من الإنسان أولاً . ففي لقاءاته الرسمية وغير الرسمية، يحرص سموه على التفاعل المباشر مع الأطفال، تقبيلهم، الحديث إليهم بلغتهم، ومشاركتهم تفاصيلهم الصغيرة، في صورة تعكس قائدًا لا يخاطب العقول فقط، بل يخاطب القلوب كذلك.



ويُعد هذا النمط من التواصل، وفقاً للأدبيات الحديثة في القيادة، أحد أوجه ما يُعرف بالقيادة الناعمة (Soft Leadership) ، وهي القيادة القائمة على التأثير الإنساني العاطفي بدلاً من أدوات السلطة التقليدية. فالقائد الذي يُجيد التواصل مع الأطفال يُجيد تلقائياً بناء جسور الثقة مع المجتمع، لأنه يُظهر قدرته على التعاطف، والإنصات، والبساطة، وهي سمات جوهرية لأي قيادة مستدامة ومؤثرة²²⁵.

²²⁵ Rajagopal, A. (2013). Soft Leadership: A New Direction to Leadership. ASBM Journal of Management, 6(1), 45–56.



3.3.2. الدلالة التربوية والاجتماعية

هذا السلوك يُعبّر عن رؤية تنموية تعتبر بناء الإنسان منذ الطفولة أساسًا لأي مشروع وطني.

يحمل تفاعل سمو الشيخ خالد مع الأطفال دلالات تربوية بالغة العمق، إذ يُعيد الاعتبار لمكانة الطفولة في المشروع الوطني. فاهتمام القائد بالطفل هو اهتمام بالمستقبل، واحتضان الصغار يُجسد التزامًا ضمنيًا بضمان بيئة صحية وأمنة لهم، لا جسديًا فقط، بل نفسيًا واجتماعيًا وثقافيًا.



كما أن هذه المشاهد المتكررة تترك أثرًا في وعي الآباء والأمهات والمربين، وتشكل قدوة مجتمعية رفيعة في التواصل والاحتواء. وهو ما يعزز القيم الإماراتية الأصيلة في رعاية الصغار، وغرس احترام الطفل كعنصر فاعل في المجتمع، وليس مجرد متلقٍ للرعاية.

3.3.3. القيادة الناعمة وبناء الارتباط العاطفي بالمجتمع

الاقتراب الجسدي العاطفي من الأطفال يُوظف كأداة في ترسيخ صورة القائد الأبوي، ويُبنى عليه رأس مال رمزي طويل الأمد.

تُظهر القيادة الناعمة، كما تتجلى في حب سمو الشيخ خالد للأطفال، قدرة فائقة على بناء رأس مال اجتماعي غير مادي، قوامه الثقة والانتماء. فالتقاط صور سموه مع

الأطفال، وظهوره المستمر في الفعاليات التي تضمهم، تُنتج رمزية بصرية عميقة المعنى، تسهم في تعزيز الارتباط بين القيادة والشعب من خلال العاطفة، لا فقط من خلال الخطاب السياسي.

ولا يمكن فصل هذا السلوك عن فلسفة سموه في بناء الإنسان، إذ يرى في الطفولة حجر الأساس لكل تنمية حقيقية. ومن ثم، فإن هذا الاحتفاء الإنساني بالطفل ليس فعلاً عابراً، بل تعبيراً عن رؤية تنموية شاملة تُولي الأولوية للنشء كاستثمار استراتيجي في مستقبل الدولة²²⁶.

²²⁶ وهي رؤية تتماشى مع ما تؤكدته منظمات دولية مثل اليونيسف (2017) بأن "الاستثمار في الطفولة المبكرة هو من أقوى الأسس لتحقيق التنمية المستدامة"، مما يعكس إيمان القيادة بأن بناء الإنسان يبدأ من المراحل الأولى للحياة. انظر في ذلك : Early (2017). UNICEF Moments Matter for Every Child. United Nations Children's Fund.



يمكن القول إن حب سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان للأطفال لا يُعد سلوكًا شخصيًا فحسب، بل هو خيار قيادي وإع يعكس طبيعة قيادته الإنسانية الهادئة، وقدرته على التأثير العاطفي البتاء. إن القائد الذي يُحسن مخاطبة الطفل، هو ذاته القائد القادر على مخاطبة المستقبل بلغة الأمل، والتوازن، والرحمة.²²⁷ وفي عالم يميل إلى القسوة والصرامة، تبرز هذه السمات الناعمة كأرقى أشكال القيادة، وأكثرها بقاءً في الذاكرة والوجدان.

²²⁷ Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press., p55& Noddings, N, *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education*. (Teachers College Press,2005) p65.



تُعتبر علاقة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مع الأطفال تجسيدًا حيًا لمفهوم القيادة الناعمة، حيث يُظهر سموه اهتمامًا عميقًا بالأطفال، ليس فقط من خلال التفاعل المباشر معهم، بل أيضًا عبر دعمه للمبادرات التي تُعنى برفاهيتهم وتطورهم.



في 15 مارس 2024، زار سموه المجلس الأعلى للأمومة والطفولة في أبوظبي، تزامناً مع يوم الطفل الإماراتي .خلال الزيارة، التقى بأعضاء المجلس الاستشاري للأطفال والبرلمان الإماراتي للطفل، مؤكداً أن الأطفال هم ركائز تحقيق طموحات الوطن، وأن الاستثمار في تنشئتهم السليمة يُعد أولوية قصوى لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل .

228

²²⁸ الخليج, خالد بن محمد: الأطفال ركائز تحقيق طموحات الوطن, الخليج, (15 مارس, 2024, ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني -<https://www.alkhaleej.ac/2024-03-15>



إن التفاعل المباشر مع أفراد المجتمع، وخاصة الأطفال، يعكس روح القيادة المتواضعة والقريبة من الناس، ويُبرز أهمية التواصل الإنساني في تعزيز الروابط الاجتماعية وبناء مجتمع متماسك ومترابط.



يظهر في الصورة انصات سمو الشيخ خالد للأطفال وابداعاتهم

حب الأطفال: القيادة بالرحمة

يرتقي هذا النمط من التفاعل إلى بعد أخلاقي في القيادة، يعكس توجهًا إنسانيًا يجعل من الرحمة إحدى ركائز التواصل السياسي.

من الصور الراسخة في الذاكرة الوطنية مشاهد سموه وهو يُمازح الأطفال، يُرَبِّت على أكتافهم، يُنصت إليهم، ويتفاعل معهم بلغة تُخاطب عوالمهم. هذا الحضور العاطفي الصادق يُعيد تعريف العلاقة بين القائد والمستقبل، حيث يُصبح الطفل ليس موضوع

رعاية فحسب، بل شريكاً في بناء الوطن. فالقائد الذي يُحسن مخاطبة الأطفال يُثبت قدرته على مخاطبة المجتمع بلغة الرحمة والرؤية²²⁹.



وفي هذا الإطار، يُبرز سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان رؤية استراتيجية متقدمة تجاه قضايا الطفولة المبكرة، باعتبارها مرحلة حاسمة في تشكيل الإنسان والمجتمع على حد سواء. فقد أكد سموه، خلال إشرافه على اجتماعات المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، على أهمية بناء منظومة متكاملة تُعنى بالطفولة المبكرة، من

²²⁹ Goleman, D, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. (Bantam Books, 1995) p75.

خلال إدماج الأطفال في البرامج التربوية والاجتماعية الهادفة، التي تُعزز شخصياتهم، وتُكسبهم المهارات الحياتية والنفسية اللازمة للتعامل مع مختلف التحديات²³⁰. ويرى سموه أن الاستثمار في الطفولة المبكرة لا يُعد خيارًا تنمويًا ثانويًا، بل هو ركيزة جوهرية لبناء جيل معرفي قيادي قادر على استيعاب المتغيرات وتوجيه مسارات التنمية في المستقبل. ويُجسّد هذا التوجه بُعدًا من أبعاد القيادة الناعمة التي يتبناها سموه، والتي تقوم على ترسيخ العلاقة العاطفية والثقافية بين القيادة والمجتمع من خلال رعاية الفئات الأضعف وتمكينها، وفي مقدمتها الأطفال، بوصفهم نواة المستقبل وأساس التحول الوطني المستدام.²³¹

²³⁰ مكتب ابو ظبي الاعلامي، اجتماع المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، خالد بن محمد بن زايد يترأس اجتماع المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، مكتب ابو ظبي الاعلامي، (13 يوليو 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك-<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs>

²³¹ مكتب ابو ظبي للاعلام، خالد بن محمد بن زايد يترأس اجتماع المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، مكتب ابو ظبي للاعلام، (1 نوفمبر، 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني-https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-chairs-abu-dhabi-executive-council-meeting-november/?utm_source=chatgpt.com



وتُظهر هذه الأبعاد المتكاملة في سلوك الشيخ خالد بن محمد بن زايد كيف يمكن للجسد الإنساني أن يتحوّل إلى لغة سياسية راقية، تتجاوز الخطابات الرسمية إلى تواصل حيّ ينبض بالمصداقية والرحمة. فالقرب من الناس، والمصافحة البسيطة، والجلوس غير المتكلف، وتلك اللحظات العاطفية مع الأطفال، كلها لا تُبنى على الارتجال، بل تعبّر عن رؤية قيادية مدروسة تُؤمن بأن الزعامة الحقيقية لا تُفرض، بل تُكتسب بثقة الناس، وترسّخ بالحضور الذي يلمس قلوبهم قبل عقولهم. ومن هذا المنطلق، يبدو أن الجسد، كما تُوظفه شخصية الشيخ خالد، لم يعد أداة تمثيل شكلي، بل بات وسيلة لإعادة هندسة العلاقة بين السلطة والمجتمع، على أسس من التواضع، والاحترام، والتفاعل الإنساني العميق.

4: الذكاء الاستراتيجي في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد

يُعد الذكاء الاستراتيجي من أبرز السمات التي تميز شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، إذ يتجلى في قدرته على الربط بين المعطيات الآنية والفرص المستقبلية، وصياغة رؤى طويلة المدى تتوافق مع متغيرات العصر وتحدياته المتسارعة. وقد ظهر هذا الجانب جلياً من خلال إشرافه على ملفات حيوية مثل التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، والاقتصاد المعرفي، مؤكداً أن القيادة في القرن الحادي والعشرين لا تُبنى على التقليد، بل على الاستباق والتحليل العميق للاتجاهات العالمية.

أبرز تجليات هذا الذكاء ظهرت في إطلاقه لمشاريع مثل "استراتيجية أبوظبي للذكاء الاصطناعي"، ودعمه المباشر لمراكز الابتكار والبحث العلمي، مثل "Hub71" و"Advanced Technology Research Council"،²³² ما يعكس إيمانه بأن الريادة في المستقبل مرهونة بقدرة الدولة على امتلاك المعرفة وتوطين التقنية. إن هذا البُعد في شخصية الشيخ خالد لا ينفصل عن روحه القيادية، بل يُكملها، ويمنحه موقعاً ريادياً بين القادة الشباب عالمياً الذين لا يكتفون بإدارة الحاضر، بل يسعون لبناء غدٍ أكثر ذكاءً واستدامةً.

²³² رامي سميح , منصة HUB71 تتعاون مع غرفة أبوظبي لتمكين رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا من التوسع في أبوظبي, Fintech Gate, (في ديسمبر 8, 2024, ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://fintechgate.net/2024/12/08/%D9%85%D9%86%D8%B5%D8%A9-hub71>

1.1. دروس في القيادة: ملامح التفوق في قراءة الواقع وبناء التغيير

يُجسّد الشيخ خالد نموذجًا حديثًا للقائد الاستراتيجي الذي لا يكتفي بالتخطيط، بل يُتقن فن قراءة التحولات وتوجيهها نحو الأهداف الوطنية الكبرى، من خلال وعي عميق بالتحديات ومهارة استباق الحلول.

1. أهمية التواصل: التواصل في القيادة يُعزز من ثقة الناس ويُقوي الروابط بين

القائد والمجتمع²³³.

2. قوة الابتسامة: الابتسامة الصادقة تُسهم في بناء بيئة إيجابية وتُسهّل

التواصل الفعّال²³⁴.

3. التواصل المباشر: الاقتراب من الناس والاستماع إليهم يعكس اهتمام القائد

الحقيقي ويُعزز من شعبيته²³⁵.

²³³ Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership." *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

²³⁴ Korb, S., With, S., Niedenthal, P. M., Kaiser, S., & Grandjean, D. (2014). "Smile for me: The role of the Duchenne smile in the cross-cultural recognition of positive emotions." *Emotion*, 14(3), 543–550.
<https://doi.org/10.1037/a0035908>

²³⁵ Greenleaf, R. K "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness." (Paulist Press, 2002)

4. **كسر الحواجز**: إزالة الحواجز بين القائد والجمهور تُسهم في بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. إن إزالة الحواجز بين القائد والجمهور تُسهم في بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وهو ما تؤكد Uhl-Bien (2006) في دراستها حول "القيادة العلائقية"، حيث تشير إلى أن القائد الذي يخرط في تفاعلات مباشرة، ويتجاوز المسافة النفسية أو الرمزية مع الناس، يُحقق تأثيراً أعمق في بناء مجتمع متماسك ومشارك²³⁶.

4.2. وراثة القيادة الإنسانية: تشابهات رمزية وسلوكية بين الشيخ زايد، والشيخ

محمد، والشيخ خالد

تُعدّ دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً فريداً في استمرارية القيادة على أسس تجمع بين الشرعية الدستورية، والرؤية التنموية، والتواصل الشعبي. غير أن ما يميز النموذج الإماراتي بشكل خاص هو انتقال الصفات القيادية من جيل إلى جيل، لا بوصفها فقط مسؤوليات رسمية، بل كـ"إرث قيمي" ومجموعة من السمات الشخصية والسلوكية التي تتجذر في الهوية القيادية للأسرة الحاكمة.

الربط بين سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان وبين والده صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، وجدّه المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، بفتح

²³⁶ Uhl-Bien, M. (2006). "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing." *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

بابًا مهمًا لفهم تسلسل القيم القيادية في البيت الزايدي، وخاصة في بُعدها الإنساني والتواصلي، وهو ما نراه جليًا في لغة الجسد وسلوكيات القرب من الناس.

تُعد شخصية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان امتدادًا حيًا وحيًا لمدرسة قيادية إنسانية بدأت مع المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، وترسخت مع صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، لتتجلى اليوم في الجيل الثالث، بكل نضجه وتطوره في سمو الشيخ خالد، الذي يُعيد إحياء المبادئ نفسها بلغة معاصرة ووسائل أكثر انفتاحًا.

ففي لغة الجسد وسلوك القرب من الناس، تتكرر أماننا مشاهد متشابهة بين الأجيال الثلاثة:



- الابتسامة المتواصلة التي ميّزت الشيخ زايد – وكانت عنوانًا للمهابة البسيطة – نجدها ذاتها في الشيخ محمد، وتنعكس اليوم في ملامح الشيخ خالد، بابتسامة دافئة تجمع بين الثبات العاطفي والود الصادق. تُظهر الدراسات أن الابتسامة الصادقة لا تُعد مجرد تعبير وجه، بل أداة فعالة في بناء بيئة إيجابية وتيسير التواصل. حيث تؤكد Korb et al (2014) أن "الابتسامة التي تعبّر عن صدق المشاعر تُسهم في تحسين جودة العلاقات الإنسانية وتعزيز الثقة المتبادلة"، وهو ما يُفسّر استخدامها المتكرر من قبل القادة الناجحين في تفاعلهم مع الجمهور.²³⁷

²³⁷ Korb, S., With, S., Niedenthal, P. M., Kaiser, S., & Grandjean, D. (2014). "Smile for me: The role of the Duchenne smile in the cross-cultural recognition of positive emotions." *Emotion*, 14(3), 543–550. <https://doi.org/10.1037/a0035908>



الشيخ زايد أثناء لقاءه مع المواطنين

- المصافحة المتساوية، وهي إحدى أبرز تعبيرات التواضع في مدرسة زايد، حيث كان الشيخ زايد لا يفرّق في السلام بين كبير وصغير، غني وفقير،²³⁸ وهي الصفة نفسها التي ورثها عنه ابنه سمو الشيخ محمد، ويؤكدّها حفيده خالد بأسلوبه الهادئ والبسيط، الذي يشعر معه الآخر بأنه حاضر ومُقدّر، لا مهمّش ولا متلقٍ فقط.

²³⁸ Al-Rashdi, Jamal bin Huwareb (2018). Zayed: From Foundation to Empowerment. Emirates Center for Strategic Studies and Research.& Sheikh Zayed: Man, Who Built a Nation (2004). Ministry of Presidential Affairs, UAE.

- **طريقة الجلوس** كذلك تحمل دلالات وراثية: فقد اشتهر الشيخ زايد بجلسته البسيطة غير المتكلفة في المجالس، والتي تعبّر عن حضور بلا استعلاء.²³⁹ هذه البساطة الأبوية بقيت ماثلة في سمو الشيخ محمد ال نهيان رئيس الدولة حفظه الله ورعاه، وبدأت واضحة في أسلوب الشيخ خالد ال نهيان حفظه الله في الاجتماعات والمناسبات المجتمعية، حيث يميل إلى الجلوس في مستوى متقارب من الجميع، ما يعكس كسرًا للتراتبية الشكلية وتكريسًا لقيم الشورى والاحترام المشترك.



²³⁹ Yusuf Al-Qubaisi, Zayed: Biography and Wisdom (Dar Al-Kitab Al-Emirati 2008).& Mohammed Al-Fahim, From Rags to Riches: A Story of Abu Dhabi (London Centre of Arab Studies 1995)

سمو الشيخ زايد مع احد المهندسين اثناء التخطيط لبناء دولة الامارات

- **القرب من الأطفال** هو ملمح شديد الوضوح في الثلاثة. فقد كان الشيخ زايد يحتضن الأطفال في زيارته ويُخاطبهم بحنوّ، ويُمازحهم، ويهتم بتنشئتهم،²⁴⁰



²⁴⁰ Maryam Mohammed Al-Suwaidi, Zayed and Childhood: Visions and Achievements (National Archives of the UAE 2013) & UAE Ministry of Education, Sheikh Zayed and the Future Generations (Abu Dhabi 2005)

سمو الشيخ زايد مع مجموعة من الاطفال يظهر فيها مدى حبه ل



سمو الشيخ زايد طيب الله ثراه وقربه من الاطفال



الشيخ زايد بن سلطان ال نهيان طيب الله ثراه مع الاطفال

وهو النهج الذي حافظ عليه سمو الشيخ محمد ال نهيان حفظه الله، وغرسه في شخصية ابنه خالد بن محمد ال نهيان حفظه الله، الذي تكررت مشاهدته الحميمة مع الأطفال، لا لأغراض إعلامية، بل لارتباطه العاطفي الحقيقي بتلك الفئة التي يراها امتدادًا لطموح الوطن.



سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وقربه من الاطفال



سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان مع الاطفال

- أما في عدم ترك المسافات مع الناس، فقد كان الشيخ زايد طيب الله ثراه لا يضع حواجز لا جسدية ولا رمزية،²⁴¹ وهو ما طبقه الشيخ محمد بن زايد حفظه الله خاصة في المجالس المفتوحة والبرزة،



يظهر في الصورة سمو الشيخ محمد بن زايد والشيخ خالد بن زايد وعدد من افراد العائلة الحاكمة وهم يفترون في جامع الشيخ زايد مع عامة الناس

²⁴¹ Mohammed Al-Fahim, From Rags to Riches: A Story of Abu Dhabi (London Centre of Arab Studies 1995), p43.



سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وهو يستمع لطلبات امرأة من ذوي الهمم



سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان يقبل يد إحدى النساء من ذوي الهمم



زيارة الشيخ محمد بن زايد آل نهيان لمنزل الطفلة التي لم تتمكن من مصافحته في إحدى المناسبات²⁴²

وبواصله اليوم الشيخ خالد من خلال زيارته الميدانية وجلسه بين الناس، حيث يُنصت ويُحدث بلا رتوش، في تعبير أصيل عن القيادة الحاضرة بين شعبها لا فوقه

²⁴² أثناء الاستقبال الرسمي للأمير محمد بن سلمان في أبوظبي، كان هناك طفلة إماراتية اسمها عائشة المزروعى حاولت السلام على الشيخ محمد بن زايد ولكن لم ينتبه لها، وبعد أن شاهد الشيخ هذه اللقطات ذهب بنفسه لزيارتها في منزلهم. انظر في ذلك الفيديو الذي يظهر محاولة للطفلة جاهدة ان تصافحه , حيث قامت بتغيير مكانها لتكون بالجانب الذي سيمر به سموه لمصافحة الأطفال <https://youtu.be/CM6gV1JPevg>



الشيخ خالد ولي عهد ابو ظبي مع الناس

4.2.1. الدرس السياسي والقيادي

تظهر في سلوك الشيخ خالد أنماط متوارثة من القيادة القائمة على الرحمة والحكمة، تعكس الجينات القيادية لأسرة آل نهيان، حيث تتداخل الإنسانية بالصلابة، والتواضع بالحسم.

إن هذا التشابه بين الأجيال الثلاثة لا يُعد تكرارًا شكليًا، بل نقلًا عميقًا للقيم القيادية عبر لغة الجسد والسلوك الاجتماعي، وهو ما يُتيح لطلاب العلوم السياسية فرصة نادرة لدراسة كيف تُبنى رمزية القائد عبر التفاصيل اليومية، لا الخطابات فقط. فبينما يتغير العالم وتسود أنماط القيادة الصلبة أو المنعزلة، يُثبت هذا النموذج الإماراتي أن الهبة يمكن أن تُبنى باللفظ، والسلطة يمكن أن تُمارس من قلب الناس

لا من برجهم العاجي .وهذا هو دُرس الزائدين، الذي يتجلى بوضوح في سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.

4.2.2. القائد الذي يستمع للأنين قبل التصفيق: تجلٍ للقيادة الأصلية

تُبرز شخصية الشيخ خالد قدرة فريدة على الإنصات لحاجات المجتمع قبل الاحتفال بالإنجازات، وهو ما يعكس عقلية استراتيجية تنطلق من القاعدة الاجتماعية لا من أبراج السلطة.

في عالم تتكاثر فيه الأصوات وتُعلو فيه الهتافات، يبقى القائد الحقيقي هو ذاك الذي يُنصت لا لما يُقال علناً فقط، بل لما يُقال همساً أو ألماً، خلف الكواليس، في قلوب المحتاجين والمهمشين. فالقيمة الأخلاقية الحقيقية للقائد لا تُقاس بعدد المصفقين من حوله، بل بقدرته على النقاط الأنين قبل التصفيق، والسؤال قبل المديح، والاستجابة قبل الإطراء²⁴³. وتتجلى هذه الفلسفة بوضوح في سلوك سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، الذي لم يبحث يوماً عن الزخم الإعلامي، بل جعل من الاقتراب من الناس، والاستماع العميق لمعاناتهم، وحضور الميدان بصمت المسؤول، أولوية في قيادته. إن زيارته المجتمعية لم تكن لتأكيد الوجود، بل كانت مكرسة للإصغاء، ولمعرفة ما لا يُقال، بل يُشعر .

²⁴³ Joanne B Ciulla, Ethics, the Heart of Leadership (3rd edn, Praeger 2014), p133.

وهذه النزعة الإنسانية المتجذّرة تُعيدنا إلى الجوهر الأخلاقي للقيادة الذي أرساه الشيخ زايد، وكرّسه الشيخ محمد بن زايد، وها هو يُعاد إنتاجه في الجيل الثالث لا عبر تكرار الشكل، بل عبر المضمون الحيّ للقيادة الرحيمة فعلى القادة الجدد أن يدركوا أن شرعية القيادة لا تُصنع في دوائر المديح، بل في لحظة صمت تتصت فيها لوجع فقير، أو في موقف غير مصوّر يُعاث فيه مظلوم. فهناك تُبنى الرمزية الحقيقية، وهناك يولد القائد.

في ختام هذا الفصل، يتضح أن القيادة في السياق الإماراتي ليست انتقالًا شكليًا للسلطة من جيل إلى جيل، بل توارثٌ أخلاقي وقيمي دقيق، يظهر في تفاصيل صغيرة تحمل في طياتها معاني عظيمة. فالابتسامة المتجذّرة، والمصافحة المتساوية، والجلوس المتواضع، والقرب من الأطفال، والاقتراب الهادئ من الناس، كلها ليست سمات عفوية فحسب، بل ترجمات محسوسة لفلسفة قيادية عريقة، غرسها الشيخ زايد، ورعاها الشيخ محمد، ويواصل تجسيدها الشيخ خالد بن محمد بن زايد بروحٍ معاصرة وأداء رصين. ولعل أصدق ما يُختزل فيه هذا الإرث، هو أن القائد الحقيقي لا يُقاس بما يُقال عنه، بل بما يُنصت إليه في صمت. فالقائد الذي يسمع أنين المحتاج قبل أن يسمع تصفيق الحشود، هو من يملك قلبًا يقود قبل اليد، وضميرًا يُوجّه قبل القرار. وهكذا تظهر القيادة الإماراتية لا كمنظومة حكم فقط، بل كمدرسة في الإنسانية، والاقتراب من وجع الناس قبل أن يُصفق لهم.

وفي زمن كثرت فيه الصور وقَلَّتِ المواقف، يُقدّم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد نموذجًا استثنائيًا لقائد لا يحتاج إلى تكلف ليصل، ولا إلى شعارات ليُحب، بل يكفيهِ أن

يجلس بينهم، يسمعهم، ويشبههم. وهنا يولد المعنى العميق للقيادة الوراثية في الإمارات: قيادة لا تفرض وجودها، بل تُلهمها.

يبرز النموذج الإماراتي بقيادة شخصيات شابة مثل الشيخ خالد بن محمد بن زايد، ليؤكد أن القيادة ليست عرشاً يُرتقى، بل رسالة تُؤدى، ومسؤولية تُحتضن. إن القرب من الناس لا يعني مجرد الظهور الإعلامي أو أداء بروتوكولي شكلي، بل هو اختيار استراتيجي واع بأن قوة الدولة لا تُبنى فقط بالمشاريع والبنى التحتية، بل بالثقة المتبادلة، والحوار المفتوح، والاستماع النزيه لهموم المواطن واحتياجاته. فالقيادة القريبة من الناس تُؤد الولاء الحقيقي، وتحفز المشاركة المجتمعية، وتؤسس لبيئة تنموية مستقرة تُصبح فيها الدولة كياناً نابضاً بالحياة، لا مجرد مؤسسة إدارية²⁴⁴. تجربة الشيخ خالد، بما تحمله من مزيج بين القيادة التقنية واللمسة الإنسانية، تفتح الباب لتأمل أوسع في معنى أن يكون القائد حاضراً بين شعبه، منغمساً في تفاصيل حياتهم، وملتزماً ببناء مستقبلهم لا من بُرج عاجي، بل من خندق العمل المشترك. وهنا، تصبح القيادة القريبة من الناس جوهرًا استراتيجيًا لا عاطفة عابرة، ومرتكزًا من مرتكزات بناء الأوطان، وترسيخ الاستقرار، وصناعة الفارق في وجدان الشعوب.

²⁴⁴ Edgar H Schein and Peter A Schein, *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust* (Berrett-Koehler Publishers 2018), p49; Yu-Hua Li and Peter J Daly (eds), *The Relational Leader: Catalyzing Social Networks for Educational Change* (Bloomsbury Publishing 2023), p163.

4.3. من الرؤية إلى التغيير: إصلاح التعليم في ضوء القيادة التحويلية

تعكس إصلاحات الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في التعليم قدرته على تحويل الرؤية إلى مشروع وطني، يضع الإنسان في مركز العملية التنموية. ويُعد هذا التوجه تطبيقاً عملياً لفلسفة القيادة التحويلية التي نُحَفِّزُ العقول ونُحَرِّكُ البنى المؤسسية نحو التجديد والتقدم.

سموه يلعب دوراً متقدماً ومؤثراً في دعم وتطوير التعليم في إمارة أبوظبي، ويتجلى هذا الدور في رؤيته بعيدة المدى التي تضع الإنسان أولاً، وتعتبر الاستثمار في التعليم ركيزة أساسية لبناء مستقبل مستدام ومنافس عالمياً. في كل خطوة اتخذها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد في مجال التعليم، يتجلى نموذج القائد التحويلي الذي لا يُصلح النظام فقط، بل يصنع الإنسان الذي يصنع النظام. وبهذا، تتحول النظرية من مفاهيم في كتب إلى واقع ينبض في المدارس والجامعات والعقول التي تُبنى اليوم لتقود الغد. سموه لا يُنظر إليه كمجرد داعم للتعليم، بل كمهندس لرؤية تعليمية حديثة في أبوظبي تركز على:

التمكين

الاستدامة

الابتكار

العدالة في الفرص التعليمية

وهو بذلك يُرسِّخ إرث المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان في الاستثمار في الإنسان، ويقود مرحلة جديدة نحو تعليم أكثر مواكبة للعصر وأكثر ارتباطاً بمستقبل الدولة. فكما كان المغفور له بإذن الله، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، يؤمن بأن

الاستثمار في التعليم يشكل الركيزة الأساسية لبناء الأمم وتقدمها،²⁴⁵ يواصل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان هذه المسيرة الرشيدة، من خلال دعمه المتواصل للمبادرات التعليمية وتمكين الشباب، انطلاقاً من قناعة راسخة بأن التعليم هو الدعامه الرئيسة لأي نهضة حقيقية. ويؤلي سموه اهتماماً خاصاً بتطوير الكفاءات الوطنية وتأهيلها لتكون في طليعة القيادات المستقبلية. وفي هذا السياق، يعمل سموه على تعزيز التعاون وبناء الشراكات الاستراتيجية مع مختلف دول العالم في المجال التعليمي، وهي جهود كان لها بالغ الأثر في ترسيخ مكانة دولة الإمارات العربية المتحدة على الساحة الدولية كدولة رائدة في دعم المعرفة والاستثمار في الإنسان.²⁴⁶ وانطلاقاً من إيمانه العميق بأن التعليم هو حجر الزاوية في مسيرة التنمية الوطنية، يحرص سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان على دعم المبادرات التعليمية النوعية التي تهدف إلى بناء الإنسان الإماراتي وإعداده للمستقبل. وقد تجسد هذا التوجه في دعمه لمشاريع استراتيجية رائدة، من أبرزها دعمه المستمر لجامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي، التي أسست بدعم وتوجيه من قيادة الامارات الرشيدة لتعزيز التعليم والبحث العملي في مجال الذكاء الاصطناعي في عام 2019 وتقع في مدينة مصدر بإمارة أبوظبي، وسُميت بهذا الاسم تيمناً بصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة. وتُعد الأولى من نوعها عالمياً في هذا المجال، كما تعد من أبرز المبادرات التعليمية الرائدة التي تدعمها القيادة، ويمثل سمو

²⁴⁵ Emirates Center for Strategic Studies and Research, Sheikh Zayed: Life and Times (ECSSR 2000)

²⁴⁶ الخليج، خالد بن محمد: القيادة حريصة على مواكبة متطلبات المستقبل، (6 يونيو 2024،

ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae/2024-06-06>

الشيخ خالد بن محمد بن زايد أحد الداعمين الرئيسيين لها. وتهدف إلى تطوير قدرات الشباب في التخصصات المستقبلية²⁴⁷. تهدف الجامعة إلى إعداد جيل من العلماء والباحثين في مجالات الذكاء الاصطناعي. ومما يؤكد دور سموه بدعم التعليم والتكنولوجيا. ففي يونيو 2024، شهد سموه حفل تخريج دفعة عام 2024 من جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي.



²⁴⁷ سكاى نيوز عربية , الإمارات تؤسس أول جامعة في العالم للذكاء الاصطناعي, سكاى نيوز عربية

(16 أكتوبر 2019 , أبوظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني
[/https://www.for9a.com/organizations](https://www.for9a.com/organizations)

كما يأتي دور سموه في توسعة وتوجيه برنامج مدارس الأجيال يمثل نقطة محورية مهمة تُظهر دعمه لتطوير التعليم العام في إمارة أبو ظبي. وبرنامج مدارس الاجيال هي مبادرة أطلقها مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي في عام 2022، وتهدف إلى دمج المناهج الوطنية مع المناهج الدولية لتقديم تعليم متكامل للطلبة الإماراتيون في المراحل الدراسية من الروضة حتى الصف الثاني عشر. وهو نموذج تعليمي هجين يجمع بين المناهج الوطنية (خاصة اللغة العربية، والدراسات الاجتماعية، والتربية الإسلامية)، والمناهج الدولية (خاصة في الرياضيات، والعلوم، واللغة الإنجليزية). ومن اهم اهداف البرنامج , رفع جودة التعليم وتوفير بدائل تعليمية مبتكرة، تعزيز مهارات الطلبة وربط التعليم باحتياجات سوق العمل المستقبلي، واستقطاب مشغّلين تعليميين دوليين لتطوير الأداء المدرسي. وقد اعتمد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد توسعة المشروع، بإضافة 9 مدارس جديدة في عام 2022، إلى جانب 22 مدرسة قائمة، لتوفير أكثر من 12,000 مقعد دراسي إضافي.²⁴⁸ مما يعكس التزام سموه بتطوير منظومة التعليم المدرسي عبر شراكات دولية، تحافظ على الهوية الوطنية وتواكب المعايير العالمية.

اضافة الى برنامج "خطوة"، الذي أطلقته دائرة التعليم والمعرفة في أبوظبي بتوجيهات سموه²⁴⁹. يهدف هذا البرنامج إلى توفير فرص تعليمية متميزة للطلبة الإماراتيين. ويعد

²⁴⁸ الخليج، خالد بن محمد بن زايد يعتمد توسعة مشروع مدارس الشراكات التعليمية بأبوظبي، الخليج، (27 يوليو 2022، أبو ظبي) انظر في ذلك -<https://www.alkhaleej.ae/2022-07-27>

²⁴⁹ مكتب أبو ظبي الاعلامي، بتوجيهات خالد بن محمد بن زايد دائرة التعليم والمعرفة تطلق برنامج خطوة، (22 سبتمبر 2022، أبو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/government-affairs/under-the->

سموه هو صاحب التوجيه المباشر لإطلاق البرنامج، ويُعد هذا انعكاسًا واضحًا لفكره التمكيني في دعم الفرص التعليمية المتكافئة وتعزيز العدالة التعليمية. يهدف البرنامج الى ابتعاث الطلبة الإماراتيين من خريجي الثانوية العامة إلى الولايات المتحدة وكندا للدراسة في كليات المجتمع (Community Colleges)، توفير مسار مرّن للطلبة لاكتساب تعليم دولي عالي الجودة بأسلوب تدريجي، قبل الانتقال إلى الجامعات لاستكمال درجة البكالوريوس، وتمكين الطلبة من تطوير مهاراتهم الأكاديمية والحياتية في بيئة تعليمية متنوعة. ويبدو أهمية البرنامج بدعمه للطلبة ذوي الدخل المحدود، وكذلك بتأهيله للطلبة الإماراتيين الذين لا يستوفون شروط القبول المباشر في الجامعات الدولية الكبرى. وكذلك للطلبة الباحثون عن دعم توجيهي وأكاديمي مكثّف قبل الانتقال للدراسة الجامعية الكاملة. فهو يمثل نموذجًا عمليًا لرؤية سمو الشيخ خالد في تحويل التحديات التعليمية إلى فرص، من خلال فتح مسارات جديدة غير تقليدية تُمكن الشباب من الوصول إلى التعليم العالمي والعودة بخبرات تعزز التنمية الوطنية.

وفي سياق تمكين الكوادر الوطنية، لاسيما في برامج البرمجة، يساهم سموه بالدعم المستمر ومشاركته الفعّالة في الفعاليات والمبادرات التي يتم إطلاقها في إمارة أبو ظبي، من بينها برنامج المبرمج الإماراتي، تُعدُّ مبادرة "المبرمج الإماراتي" جزءًا من الجهود الوطنية لتعزيز مهارات البرمجة بين الشباب، وقد استفاد منها حتى عام 2019

نحو 1,490 مبرمجًا إماراتيًا.²⁵⁰ أن مبادرة "المبرمج الإماراتي" تم إطلاقها من قبل صندوق الوطن، وهي مبادرة مجتمعية أطلقها مجموعة من رجال الأعمال الإماراتيين بهدف دعم الكفاءات الوطنية الناشئة في مجالات العلوم المتقدمة والبرمجة . تهدف المبادرة إلى تعليم الأطفال الإماراتيين الذين تتراوح أعمارهم بين 7 و 14 عامًا أساسيات البرمجة بطريقة مبتكرة وتفاعلية، وتسعى إلى تعليم 10,000 طفل أساسيات البرمجة بحلول عام 2030، مع تسجيل 3,000 منهم في برامج البرمجة المتقدمة.²⁵¹ بالإضافة الى مشاريع تطوير التعليم المهني والتقني، بما يواكب احتياجات الاقتصاد الرقمي ويعزز جاهزية الشباب لسوق العمل. تشمل المبادرات التدريب في القطاعات الحيوية مثل التكنولوجيا، الأمن السيبراني، والبيئة. كما افتتح سموه في عام 2021 مدرسة البرمجة المبتكرة "42 أبوظبي"، التي تُعدُّ الأولى في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ضمن شبكة 42 العالمية. تهدف هذه المدرسة إلى تطوير مهارات البرمجة لدى الشباب الإماراتي وتعزيز قدراتهم في المجال التقني.²⁵²

²⁵⁰ وكالة انباء الامارات، وام، صندوق الوطن يطلق "المبرمج الإماراتي" لنشر المعرفة الرقمية. وكالة انباء الامارات، وام (12 ديسمبر، 2017، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني <https://www.wam.ae/ar/details/1395302653708>

²⁵¹ صحيفة الخليج، صندوق الوطن يطلق النسخة الخامسة من «المبرمج الإماراتي»، صحيفة الخليج، (4 ابريل، 2022، ابو ظبي) انظر في ذلك -<https://www.alkhaleej.ae/2022-04-04>

²⁵² مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يفتتح مدرسة البرمجة الجديدة المبتكرة . مكتب ابو ظبي الاعلامي، (10 اكتوبر ، 2021، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/technology/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-inaugurates-innovative-new-coding-school-42-abudhabi>



وفي مارس 2023، حضر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد جانبًا من فعاليات
النسخة الرابعة عشرة من المسابقة الوطنية لمهارات الإمارات. خلال هذه الفعالية، التقى
سموه بالطلاب الإماراتيين المشاركين في تحدي "مبرمج المستقبل"، الذي استقطب
100 مبرمج إماراتي من الصفوف السادس وحتى الثاني عشر²⁵³.

²⁵³ مكتب ابو ظبي الاعلامي, خالد بن محمد بن زايد يحضر فعاليات النسخة الرابعة عشرة من
المسابقة الوطنية لمهارات الإمارات, مكتب ابو ظبي الاعلامي, (14 مارس, 2023, ابو
ظبي). انظر في ذلك

[https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/technology/khaled-bin-mohamed-
bin-zayed-visits-14th-emiratesskills-national-
competition/?utm_source=chatgpt.com](https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/technology/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-visits-14th-emiratesskills-national-competition/?utm_source=chatgpt.com)



اضافة الى ذلك، تحت قيادة سموه، شهدت أبوظبي توسعاً في التعاون الأكاديمي مع جامعات مرموقة مثل: جامعة نيويورك أبوظبي (NYUAD) ، وجامعة السوربون أبوظبي، بما يعزز تبادل المعرفة والخبرات، ويدعم مكانة الإمارات كمركز تعليمي دولي. وضمن

رؤية شاملة للارتقاء بالتعليم، شارك سموه في قيادة جهود استراتيجية أبوظبي للتعليم 2030، وأشرف على تنفيذ محاور التعليم ضمن برنامج "غداً 21"، والذي يركز على تنمية رأس المال البشري كأولوية تنموية. يتضمن أحد محاوره الرئيسية تطوير منظومة التعليم. سمو الشيخ خالد كان له دور قيادي في الإشراف على تنفيذ البرنامج الذي يركز على الاستثمار في الإنسان من خلال التعليم والتدريب.²⁵⁴ وعلى صعيد دعم البحث العلمي والابتكار، يحرص سموه على تمكين الجامعات الوطنية ومراكز البحث مثل جامعة خليفة وجامعة الإمارات عبر تمويل مشروعات علمية في مجالات الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، والتكنولوجيا المتقدمة. كما عمل على تعزيز الشراكات الأكاديمية الدولية مع مؤسسات تعليمية مرموقة مثل جامعة نيويورك أبوظبي وجامعة السوربون، في إطار سعيه لترسيخ مكانة الإمارات كمركز عالمي للتعليم والمعرفة. ولا يغيب عن اهتمام سموه تطوير التعليم في مراحله المبكرة، إذ يدعم جهود مؤسسة أبوظبي للتعليم والمعرفة (ADEK)،²⁵⁵ فقد أشرف سموه على إطلاق مشاريع تطوير التعليم في السنوات الأولى للطفل، بالتعاون مع مؤسسة أبوظبي للتعليم والمعرفة بما يضمن تأسيس بيئة تعليمية قوية منذ البدايات للارتقاء بمنظومة الطفولة المبكرة، إلى جانب تشجيعه للتميز الأكاديمي من خلال رعاية سموه لمبادرات مثل: أولمبياد الروبوت

²⁵⁴ العين، خالد بن محمد بن زايد: "غدا 21" يعزز بيئة الأعمال والابتكار في أبوظبي، العين (16 فبراير، 2020، ابو ظبي) انظر في ذلك - <https://al-ain.com/article/khalid-bin-mohammed-bin-zayed-announces>

²⁵⁵ Abu Dhabi Media Office, Under the directives of His Highness Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed, the Department of Education and Knowledge (ADEK) continues to advance early childhood education through various strategic initiatives. (Abu Dhabi Media Office, 2022) Available at : <https://www.mediaoffice.abudhabi>

العالمي و جائزة خليفة التربوية، والتي تعكس اهتمامه بتحفيز الطلبة والمعلمين على الإبداع والتميز الأكاديمي والعلمي.²⁵⁶ وبهذه الجهود المتكاملة، يرسخ سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد دور التعليم كقاطرة للتنمية الشاملة، ويضع تمكين الشباب في صدارة أولويات العمل الوطني، تأكيداً على استمرار نهج المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان في الاستثمار في الإنسان كأعظم ثروة للوطن.

• تحليل تجربة سمو الشيخ خالد في التعليم

تُظهر تجربة الشيخ خالد في قطاع التعليم تطبيقاً حياً لمفاهيم القيادة التحويلية، حيث تُركّز المبادرات على إعادة صياغة المنظومة التعليمية بما يخدم التنمية الوطنية ويُحفّز الإبداع والتميز، من خلال بناء بيئة معرفية مرنة وموجهة نحو المستقبل. عندما نُحلّل تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في دعم وتطوير قطاع التعليم، يتجلى أماننا نموذج حيّ لما وصفه برنارد باس في نظريته التحويلية: ليس

²⁵⁶ Abu Dhabi Media Office: Under the leadership of His Highness Sheikh Khalid bin Mohamed bin Zayed, Abu Dhabi has launched key initiatives focused on early childhood education in collaboration with the Department of Education and Knowledge (ADEK), aiming to create a strong foundation for future learning. His Highness also supports academic excellence through sponsorship of initiatives such as the World Robot Olympiad and the Khalifa Award for Education. (Abu Dhabi Media Office, 2023) Available at <https://www.mediaoffice.abudhabi>

القائد الذي يُدير المنظومة فحسب، بل الذي يبعث الحياة فيها، ويقودها إلى ما وراء المتوقع²⁵⁷.

• التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

في رؤية سمو الشيخ خالد، لا يُطرح التعليم بوصفه قطاعًا إداريًا تقليديًا، بل كمنصة لتشكيل الإنسان الإماراتي المستقبلي. حين يرفع برامجًا كـ"مدارس الأجيال" و"خطوة" وجامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي، فإنه لا يمنح فرصًا تعليمية فقط، بل يبعث الأمل، ويُعيد تعريف معنى التمكين في عقول الشباب. وهذا جوهر التحفيز الإلهامي الذي يجعل الأفراد يتجاوزون مصالحهم الآنية ويؤمنون برسالة أكبر²⁵⁸.

• التأثير المثالي: (Idealized Influence)

لم يكن سمو الشيخ خالد حاضراً فقط في التخطيط والتمويل، بل في التمثيل والقوة. حضوره في حفلات التخرج، لقاءه بالمبرمجين الشباب، ودعمه المباشر للطلبة ذوي

²⁵⁷ “Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed has overseen the implementation of innovative early childhood development programs in collaboration with ADEK, while also actively promoting academic excellence through support for competitions and awards that encourage creativity and achievement among students and educators.” See: Abu Dhabi Media Office, 'Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed oversees early childhood education development and supports academic excellence initiatives' (Abu Dhabi Media Office, 2023) <https://www.mediaoffice.abudhabi> accessed 16 April 2025.

²⁵⁸ القائد التحويلي يلهم الآخرين بروية تتجاوز ما هو ممكن، ويجعلهم يؤمنون أنهم قادرون

على بلوغها. انظر في ذلك Bass, optic, P. 55.

الدخل المحدود يعكس صورة القائد الذي يمشي مع الناس لا فوقهم، ويقدم نموذجاً يُحتذى في التواصل والمسؤولية. هذا التأثير الأخلاقي هو أحد ركائز القيادة التحويلية، حيث يتحول القائد إلى مصدر إلهام وثقة، لا أوامر وتعليمات. "القائد التحويلي يُلهم الولاء من خلال القيم، لا من خلال المناصب"²⁵⁹.

• الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

برنامج "خطوة" نموذج واضح على هذه السمة. لم ينظر سموه للطلبة ككتلة موحدة، بل تفهم اختلاف احتياجاتهم وقدراتهم وخلفياتهم، وفتح لهم مسارات تعليمية مرنة في كليات المجتمع الدولية.

هذا هو لب الاعتبار الفردي: أن يرى القائد الإنسان خلف الرقم، والقدرة خلف التحدي، ويوفر لكل فرد طريقاً للنمو.

"القائد التحويلي يُعامل كل فرد كحالة فريدة تستحق التمكين والرعاية"²⁶⁰ - .

• التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

حين يدعم سموه جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي، ومدرسة "42 أبوظبي"، ويشرف على برامج البرمجة والتكنولوجيا المتقدمة، فإنه لا يُعزّز فقط المهارات، بل

²⁵⁹ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, Transformational Leadership (2nd edn, Lawrence Erlbaum Associates 2006) 5.

²⁶⁰ Ibid, 7.

يُرَبِّي جيلًا نافعًا، مبتكرًا، يتحدى السائد ويعيد ابتكار المستقبل. هذا التحفيز العقلي هو ما يجعل من التعليم وسيلة للتغيير الحقيقي، لا مجرد مؤهل أكاديمي.

4.4. تمكين الشباب في فكر الشيخ خالد: من التعليم إلى الريادة والتأثير

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، يولي اهتمامًا كبيرًا بتمكين الشباب وتعزيز دورهم في المجتمع. آمن سموه بدورهم وكفاءتهم وحث على إبراز قدراتهم ليس على المستوى المحلي بل والعالمي. فهو يرى بأنهم الأساس الذي يعتمد عليه البلد وهم عجلة تقدم الامارات. ومن اشهر اقوال سيادته عن دور الشباب واهميتهم بالمجتمع "دور الشباب رئيسي ومحوري في مسيرة التنمية".²⁶¹

تحت قيادته، تم إطلاق العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى دعم الشباب في مختلف المجالات. ومن اهم انجازاته في هذا المجال هو اطلاق منصة "شباب من أجل الاستدامة" بهدف تمكين الشباب وتعزيز مشاركتهم في قضايا الاستدامة.²⁶² كما وتوجيهات القيادة الرشيدة التي تؤمن بأن الشباب هم المستقبل، تم تشكيل مجالس الشباب التابعة للمؤسسة الاتحادية للشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة، لدعم مسيرتها كرائدة في الابتكار الحكومي، وقيادة الطريق نحو التحديات العالمية. من ذلك مجلس ابو ظبي للشباب الذي يعد منصة لتسليط الضوء على فكر وابداع الشباب

²⁶¹ وكالة انباء الامارات وام، خالد بن محمد بن زايد يتفقد مركز أبوظبي للشباب، وكالة انباء الامارات وام، (23 اكتوبر، 2019، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني https://www.wam.ae/ar/details/1395302797021?utm_source=chatgpt.com

²⁶² الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: الإمارات ماضية في تفعيل دور الشباب وتمكينهم، الاتحاد، (15 يناير، 2020، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.aletihad.ae/article/2584/2020>

الإماراتي ودعمه. كانت هناك متابعة دائمة من قبل سموه على إنجازات مجلس أبوظبي للشباب، من ذلك الاطلاع على تلك الإنجازات خلال الدورة الخامسة لمجلس أبوظبي للشباب (2021-2023)، وحثّ الأعضاء على مواصلة دعم مبادرات تمكين الشباب.²⁶³

كما أكد سموه دوره في دعم أي مجهود يسعى إلى إبراز دور شباب الإمارات في بناء البلد سواء على المستوى المحلي أو الدولي، من ذلك تأكيد دعمه لمركز أبوظبي للشباب، أثناء زيارة قام بها سيادته للمركز لمتابعة عمل المؤسسات التي تسهم في اسناد الشباب.²⁶⁴

يُعد تمكين الشباب إحدى الركائز الجوهرية في رؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان للتنمية المستدامة. إذ يؤمن سموه بأن الشباب ليسوا مجرد مستفيدين من التنمية، بل شركاء حقيقيون في صنعها، ولذا يأتي تمكينهم على رأس أولويات الأجندة الحكومية، كما عبّر بوضوح في تصريحاته. وتتجسد هذه الرؤية في مجموعة من السياسات والمبادرات الاستراتيجية التي تستهدف تطوير قدرات الشباب الإماراتي علمياً، ومهنياً، وتقنياً، بما يضمن إعداد جيل قيادي قادر على مواكبة المتغيرات العالمية والمشاركة الفاعلة في بناء اقتصاد المعرفة.

²⁶³ مكتب أبوظبي للإعلام، خالد بن زايد يطّلع على إنجازات مجلس أبوظبي للشباب خلال دورته الخامسة (2021-2023)، مكتب أبوظبي للإعلام (22 مارس 2023، أبوظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني

<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/community/khaled-bin-mohamed-bin-zayed>

²⁶⁴ المصدر نفسه

لا يقف مفهوم تمكين الشباب في فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان عند حدود التعليم النظامي، بل يتجاوزهُ إلى بناء جيل ريادي يمتلك الأدوات اللازمة للقيادة، والابتكار، والتأثير في الحاضر وصياغة المستقبل. فمن خلال إشرافه على مبادرات ريادة الأعمال، والتنمية المجتمعية، والاستثمار في الاقتصاد الجديد، يعيد سموه تعريف العلاقة بين الشباب والنهضة الوطنية. ففي إطار حرصه على تأهيل الشباب للريادة في القطاعين العام والخاص، أطلق سموه سلسلة من المبادرات التي تستهدف دعم مشاريع الشباب، مثل برامج دعم رواد الأعمال الشباب عبر صندوق خليفة لتطوير المشاريع، دعم تطوير المهارات القيادية من خلال مشاركة الشباب في المجالس الاستشارية وصنع القرار في المؤسسات الحكومية، توجيه الاستثمارات الحكومية لتوسيع فرص الشباب في قطاعات المستقبل، مثل الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي، الاقتصاد الرقمي. كما يحرص سموه على إرساء ثقافة المشاركة الوطنية لدى الشباب، وذلك من خلال إشراكهم في فعاليات كبرى تعزز الهوية والانتماء، مثل تنظيم مننديات الشباب، والمجالس الوطنية، والأنشطة التطوعية، بالإضافة إلى دعمهم في المحافل الدولية لتمثيل الدولة بكفاءة. وتُبرز هذه الرؤية أن تمكين الشباب، في نظر سموه، لا يُختزل في توفير الفرص فحسب، بل يشمل خلق بيئة محفزة تحتضن الطموح، وتمنح الثقة، وتمنع التهميش، في نموذج قيادي يراهن على الشباب لا كأدوات تنفيذ، بل كصناع للغد.

يُولي سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، اهتمامًا كبيرًا بتطوير وتمكين الكفاءات الوطنية، من خلال إطلاق ودعم مبادرات وبرامج تهدف إلى

تأهيل المواطنين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمنافسة في سوق العمل. ومن الأمثلة البارزة على جهود سموه في هذا المجال:

افتتاحه مركز "مواهب" لدعم الكفاءات الوطنية: في أغسطس 2023 رسميًا، بعد نجاح المرحلة التجريبية التي شهدت عقد 680 دورة تدريبية وورش عمل، استفاد منها 7,450 مواطناً، وأسفرت عن توظيف 1,650 مشاركاً في قطاعات حيوية. يهدف المركز إلى تطوير مهارات الكوادر الوطنية وتلبية احتياجات سوق العمل في الإمارة 265.2023



²⁶⁵ الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد يفتتح رسمياً مركز "مواهب" لدعم الكفاءات الوطنية، الاتحاد، (22 أغسطس 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.aletihad.ae/news>

4.4.1. المبادرات الاستراتيجية لتمكين الشباب

• المسابقة الوطنية لمهارات الإمارات:

شهد سموه في أبريل 2024 جانبًا من فعاليات النسخة الخامسة عشرة للمسابقة الوطنية لمهارات الإمارات، التي تنظمها مركز أبوظبي للتعليم والتدريب التقني والمهني. تستهدف المسابقة الشباب الإماراتي الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و21 عامًا، وتهدف إلى تعزيز التعليم التقني والمهني، وتطوير مهاراتهم في مجالات هندسية وتكنولوجية متعددة، استعدادًا للمنافسات العالمية.²⁶⁶

²⁶⁶ الخليلج، خالد بن محمد بن زايد: تأهيل الكفاءات الوطنية يسهم بدفع عجلة النمو والازدهار في الإمارات، الخليلج، (24 أبريل 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.alkhaleej.ae/2024-04-24>



• اتفاقية تعاون بين "أدنوك" و"مبادلة للاستثمار":

في يوليو 2024، شهد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد توقيع اتفاقية تعاون استراتيجي بين مجموعة "أدنوك" وشركة "مبادلة للاستثمار"، بهدف تطوير قدرات ومهارات الكوادر الوطنية، وإعدادها لتكون قيادات تسهم في تعزيز مسيرة التنمية المستدامة في دولة الإمارات. تتضمن الاتفاقية تنفيذ برامج تدريبية تخصصية متطورة، وتبادل الخبرات لدعم وتطوير مهارات المواطنين الإماراتيين.²⁶⁷

²⁶⁷ الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: تأهيل وتمكين الكفاءات القيادية الوطنية في القطاعات الاستراتيجية، الاتحاد، (16 يوليو، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.aletihad.ae/news>



4.4.2. محاور التمكين الشبابي

4.4.2.1. تعزيز دور الشباب في الاستدامة

في يناير 2025، زار سموه جناح مركز "شباب من أجل الاستدامة" خلال فعاليات "أسبوع أبوظبي للاستدامة 2025". "خلال الزيارة، أكد سموه على أهمية تعزيز دور الشباب في ترسيخ الممارسات المستدامة وتطوير حلول مناخية مبتكرة تعتمد على المعرفة والبحث والابتكار، مع التركيز على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما شدد على ضرورة تنمية المهارات المتقدمة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة

والرياضيات لتمكين الشباب من إحداث تأثير إيجابي ملموس في المشهد البيئي وقطاع الطاقة على المستويات المحلية والعالمية.²⁶⁸



4.4.2.2. دعم ريادة الأعمال والمبادرات الشبابية

²⁶⁸ مكتب ابو ظبي الاعلامي, خالد بن محمد بن زايد يزور جناح مركز "شباب من أجل الاستدامة" في "أسبوع أبوظبي للاستدامة 2025", مكتب ابو ظبي الاعلامي, (15 يناير, 2025, ابو ظبي) انظر في ذلك https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-visits-youth-4-sustainability-hub-at-abu-dhabi-sustainability-week-2025/?utm_source=chatgpt.com

يحرص سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد على دعم المشاريع والمبادرات التي يقودها الشباب، من ذلك مايلي:

- أ. المراكز المجتمعية: في فبراير من عام 2025، وجه سموه بالتوسع في إنشاء المراكز المجتمعية التي تلبي احتياجات الشباب وتطلعاتهم، وتسهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما يعزز مشاركتهم الفاعلة في دفع عجلة الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار²⁶⁹.
- ب. منتديات الاستدامة: تحت رعاية سموه، استضافت منصة "شباب من أجل الاستدامة" برنامجاً حافلاً بالأنشطة والفعاليات التي تستهدف الشباب ضمن فعاليات مؤتمر الأطراف (COP28) ركز البرنامج على تكريس دور الشباب في جهود التنمية المستدامة ومواجهة التغير المناخي، وإفساح المجال أمام قادة مستقبل الاستدامة لمشاركة أفكارهم وآرائهم.

4.4.2.3. تعزيز المشاركة المجتمعية وتمثيل الشباب

يؤمن سموه بأهمية إشراك الشباب في صنع القرار وتفعيل دورهم في المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال:

- مجالس الشباب: في مارس 2023، التقى سموه بأعضاء مجلس أبوظبي للشباب، واطلع على إنجازاتهم خلال الدورة الخامسة (2021-2023). هنا

²⁶⁹ الخليج، خالد بن محمد يوجه بالتوسع في المراكز المجتمعية، الخليج (23 مارس، 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ac/2025-02-22>

سموه الأعضاء على جهودهم المتميزة في خدمة مبادرات الشباب، وحثهم على مواصلة دعم برامج تمكين الشباب وتوظيف الخبرات التي اكتسبوها في إثراء الحياة العامة والإسهام في دعم طاقات الشباب لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم حاضراً ومستقبلاً²⁷⁰.



²⁷⁰ وكالة انباء الامارات، وام، خالد بن محمد بن زايد يطلع على إنجازات مجلس أبوظبي للشباب خلال دورته الخامسة (2021 - 2023)

، وكالة انباء الامارات وام، (23 مارس 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك
https://www.wam.ac/ar/details/1395303141639?utm_source=chatgpt.com
m



- **الجلسات الحوارية:** حضور سموه لجلسات حوارية بعنوان "طموحنا.. ننافس بهم دول العالم" على هامش الاجتماعات السنوية لحكومة دولة الإمارات لعام 2024، حيث أكد على أهمية توسيع نطاق البرامج والمبادرات الوطنية التي تسهم في تأهيل الكفاءات الوطنية للمنافسة في مختلف المجالات²⁷¹.

²⁷¹ وكالة انباء الامارات وام، خالد بن محمد بن زايد يحضر جلسة بعنوان "طموحنا.. ننافس بهم دول العالم"، وكالة انباء الامارات وام، (6 نوفمبر 2024) انظر في ذلك <https://www.wam.ac/article/b625cqf>



تُبرز هذه المبادرات والأنشطة التزام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بتمكين الشباب الإماراتي في مختلف المجالات، وتوفير البيئة الداعمة لهم ليكونوا قادة المستقبل ومساهمين فاعلين في تحقيق التنمية المستدامة للدولة.

4.4.2.4. تطوير المراكز المجتمعية لتعزيز مشاركة الشباب

في فبراير 2025، زار سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد مركز "نبض الفلاح" المجتمعي في أبوظبي، واطّلع على المشاريع والمبادرات التي يقدمها المركز لتعزيز التماسك الاجتماعي ومشاركة الشباب. يقدم المركز أكثر من 145 برنامجًا بالتعاون مع 38 جهة، تغطي مجالات متنوعة تشمل

البرامج الاجتماعية والترفيهية: تهدف إلى تعزيز التواصل وبناء العلاقات بين أفراد المجتمع.

الصحة والرياضة: تشجيع الشباب على اتباع أنماط حياة صحية وممارسة الرياضة.
البرامج التعليمية وتطوير المهارات: تزويد الشباب بالمعارف والمهارات اللازمة لسوق العمل.

برامج التمكين الاجتماعي: تعزيز دور الشباب في المبادرات المجتمعية والعمل التطوعي.

البرامج الثقافية وتعزيز الهوية الوطنية: غرس القيم الثقافية والوطنية في نفوس الشباب²⁷².

²⁷² وكالة انباء الامارات - وام, خالد بن محمد بن زايد يزور مركز "ننض الفلاح" المجتمعي ويوجّه بالتوسّع في إنشاء مراكز مجتمعية شاملة على مستوى الإمارة, وكالة انباء الامارات - وام (22 فبراير, 2025, ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.wam.ac/ar/article/bibwzhs>



تهدف هذه المبادرات إلى توفير بيئة شاملة تدعم تطلعات الشباب وتساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

4.4.2.5. اعتماد "برنامج دعم نمو الأسرة الإماراتية"

في يوليو 2024، اعتمد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد "برنامج دعم نمو الأسرة الإماراتية"، الذي يتضمن ست مبادرات رئيسة تهدف إلى تشجيع المواطنين على الزواج والإنجاب، زيادة أعداد أفراد الأسرة وتعزيز التماسك الاجتماعي، تعزيز دور الآباء في التربية، توفير الدعم للأسر لضمان تنشئة جيل واعٍ ومساهم في المجتمع. ومن الجدير بالذكر أن دائرة تنمية المجتمع في أبوظبي، يتشرف على تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون

مع جهات حكومية مختلفة، بهدف تعزيز الاستقرار الأسري وتوفير بيئة داعمة لنمو الشباب.²⁷³



4.4.3. التحليل في ضوء القيادة التحويلية

تعكس هذه السياسات الفعالة كيف يمكن تحويل الشباب إلى شركاء في صياغة المستقبل عبر تمكينهم من الأدوات، والثقة، والمسؤولية.

²⁷³ الامارات اليوم، خالد بن محمد يعتمد «برنامج دعم نمو الأسرة الإماراتية» الامارات اليوم (9 يوليو، 2024، ابوظبي) انظر في ذلك - https://www.emaratalyoun.com/local-section/other/2024-07-09-1.1866876?utm_source=chatgpt.com

• التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation –

القائد التحويلي لا يقدّم وعودًا، بل يمنح رؤية طموحة تتجاوز الواقع وتُحرك الأمل في النفوس²⁷⁴.

سمو الشيخ خالد يُقدّم تمكين الشباب بوصفه مشروعًا وطنيًا طويل المدى، لا كسياسات موسمية.

تطبيقات من إنجازاته:

- حضوره في الجلسات الحوارية بعنوان "طموحنا.. ننافس بهم دول العالم" لا يُعطي فقط دفعة معنوية، بل يُشكّل خطابًا تعبويًا ملهمًا يعزز الطموح الجماعي.

- تشجيعه للشباب على الانخراط في ملفات كبرى مثل الاستدامة، الطاقة، الذكاء الاصطناعي، يُعد ترجمة عملية لرؤية تُحفّز المشاركة لا التلقي. وهو ما ينطبق مع مغزى القيادة التحويلية التي أشار إليها باس بان "القيادة التحويلية تحوّل الهدف إلى رسالة، والعامل إلى صانع مستقبل"²⁷⁵

• التأثير المثالي Idealized Influence –

²⁷⁴ Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio, Transformational Leadership (2nd edn, Psychology Press 2006) p.109.

²⁷⁵ Bass, B. M., and Riggio, R. E., Transformational Leadership (2nd edn, Lawrence Erlbaum Associates 2006).

يُمارس القائد التحويلي تأثيره من خلال القدوة والأخلاق الشخصية، ويمنح الناس الثقة بكونه واحدًا منهم.

تطبيقات من إنجازاته:

- مشاركته الفعلية في زيارة المجالس الشبابية والمراكز المجتمعية وتهنئته لأعضائها لا تُعد مجاملة سياسية، بل تُقدَّر ك ممارسة رمزية تعزز ثقافة المشاركة.
 - اهتمامه بتمكين الشباب في صنع القرار من خلال المجالس الشبابية يعكس سلوك القائد الذي يتقاسم النفوذ ويمنحه، لا يحتكره.
- وهو ما يتوافق مع ما كده بيرنس بان "القائد التحويلي لا يُلهب العواطف فقط، بل يُصبح نموذجًا يُحتذى"²⁷⁶

• التحفيز الفكري Intellectual Stimulation –

القائد التحويلي لا يطلب الطاعة، بل يدعو للتفكير المستقل والابتكار، ويُزيل القيود الذهنية التقليدية.

تطبيقات من إنجازاته:

- دعم سموه للشباب في مجالات التكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي، والاستدامة، والمبادرات المناخية هو تحفيز مباشر لهم لتحدي المؤلف.

²⁷⁶ James MacGregor Burns, *Leadership* (Harper & Row 1978)p76& James MacGregor Burns, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (Atlantic Books 2003).

- تمكين الشباب من العمل في قطاعات المستقبل كالاقتصاد الرقمي يُحوّلهم من مستهلكين للأفكار إلى صانعي حلول.

وفقا لباس فان "التحفيز الفكري هو دعوة للتمرد الإيجابي"²⁷⁷

• الاعتبار الفردي Individualized Consideration –

يرى القائد التحويلي أن الأتباع ليسوا مجموعة متجانسة، بل أفرادًا لهم احتياجات وتحديات فريدة.

تطبيقات من إنجازاته:

- برامج دعم المشاريع الفردية، وتأسيس مراكز مجتمعية تقدم برامج متنوعة (اجتماعية، تعليمية، صحية، ثقافية) تُظهر استيعابًا لاحتياجات الشباب المختلفة.
- برنامج "دعم الأسرة الإماراتية" لا يدعم الأسرة فقط، بل يؤسس بيئة اجتماعية متماسكة تمكّن الشباب نفسيًا واجتماعيًا.
- وهو مايتوافق دائما مع ما جاء به لباس في نظريته التحويلية بان: "الاعتبار الفردي لا يعني العدل فقط، بل الرعاية والاحتواء"²⁷⁸
- من خلال تحليل مبادرات سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، يظهر أنه لا يتعامل مع الشباب ك"فئة" تُستهدف ببرامج، بل كمكوّن رئيسي في معادلة النهضة التحويلية.

²⁷⁷ Bass, B. M., & Riggio, R. E, Transformational Leadership (2nd ed.Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006)

²⁷⁸ Bass, B. M., & Riggio, R. E., Transformational Leadership (2nd edn, Lawrence Erlbaum Associates 2006) p.166.

إنه يُعيد تعريف دور الشباب، لا كقوود للتنمية، بل كصُنّاع لها، ويمنحهم أدوات التأثير، والمنصات، والثقة، ليكونوا قادة اليوم لا فقط قادة الغد. ان ما يُقدمه الشيخ خالد هو نموذج عملي للقيادة التحويلية في نسختها الحديثة - عربية الجذور، عالمية الرؤية، إنسانية الأثر.

4.5. التمكين التحويلي للمرأة في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي رئيس المجلس التنفيذي، يُظهر التزامًا راسخًا بدعم وتمكين المرأة الإماراتية، مُعززًا دورها في مسيرة التنمية المستدامة للدولة.

يؤمن سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بأن المرأة شريك أساسي في تحقيق رؤية الإمارات 2071، ويعمل على تمكينها لضمان تحقيق التنمية المستدامة والتقدم في كافة المجالات. وللتحقق من تواجد تمكين حقيقي للمرأة الاماراتية ومتابعة ماينقصها عن كُتب وتشجيع دعمها المتكامل، في فبراير من عام 2024، اطلع سموه على السياسة الوطنية لتمكين المرأة في دولة الإمارات 2023-2031، التي تهدف إلى تعزيز المشاركة الشاملة للمرأة في جميع المجالات، وتحسين جودة الحياة في المجتمع، بما يضمن ريادتها على المستوى الوطني.²⁷⁹ وفي أغسطس من نفس العام 2024 ، اعتمد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد إطلاق مركز "مديم" لإعداد الأسرة، ضمن مبادرة "مديم" التي أعلنتها دائرة تنمية المجتمع في أبوظبي. يهدف المركز إلى دعم بناء

²⁷⁹ الاتحاد، خالد بن محمد بن زايد: المرأة شريك فاعل في خطط التنمية المستدامة، الاتحاد، (9 فبراير، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

[/https://www.aletihad.ae/news](https://www.aletihad.ae/news)

الأسرة الإماراتية وتعزيز الترابط الأسري، من خلال تثقيف وتأهيل الشباب المقبلين على الزواج، وتزويدهم بالمعارف والمهارات الاجتماعية والصحية والنفسية والتربوية اللازمة لحياة زوجية وأسرية مستقرة.²⁸⁰

ان مركز مديم سيكون ضامنا حقيقيا لجودة الحياة الاسرية ولدعم روابط تلك الاسرة التي تعد نواة المجتمع. فاذا صلحت الاسرة صلح المجتمع. ان هذا يدل على حكمة قادة الامارات بالبدء باصغر نواة لبناء جيل عريق متأصل فيه العادات والتقاليد الاماراتية العربية الاصيلية. هذا الدعم والمبادرة شمل حتى حفلات الزواج وتنظيمها وربطها بعادات المجتمع كي لاينحرف الشباب وراء عادات غريبة على المجتمع. ومن الافكار المبهرة التي اطلقها سموه وهو ما يحتاج اليه شبابنا في الوطن العربي وليس الامارات فقط

هو ضرورة تزويد هؤلاء الشباب المقبلين على الزواج بكل انواع المهارات والمعارف والدورات التدريبية التي يحتاجها المقبلين على الزواج ومن اهمها التربوية والنفسية والاجتماعية, كان ذلك بهدف ضمان نشأة جيل واع واسرة متماسكة ومثمرة لقيم المجتمع الاماراتي وتعزيز الروابط الاجتماعية، وبالتالي دعم التنمية الاجتماعية.²⁸¹ فالكثير من شبابنا اليوم لا يختار شريك على اصول صحيحة كما انه لا يبنى اسرته منذ البداية على اصول اسرية سليمة تراعي الدين والمجتمع وتكوين الاسرة بالطريقة التي تضمن ذلك الترابط. ان متابعة سموه لهكذا قضايا يدل على حب قادة الامارات لشعبهم

²⁸⁰ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد يعتمد إطلاق مركز مديم لإعداد الأسرة، الامارات اليوم، (01 أغسطس 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.emaratalyoum.com/local-section>

²⁸¹ المصدر نفسه.

وانهم يسيرون على نهج ابينا المغفور له المرحوم الشيخ زايد بن سلطان ال نهيان طيب الله ثراه بان الشعب ابنائهم ودور القادة ليس القيادة فقط بل الابوة، وتركيزه على اهمية الاسرة ومن ذلك مقولته طيب الله ثراه بان "الأسرة أساس أي مجتمع متطور". وهو النهج الذي سار عليه ايضا القائد المفدى سمو الشيخ محمد بن زايد ال نهيان حفظه الله ورعاه والذي أكد على ان " الأسرة أساس المجتمع القوي" وان تمكين الاسرة وضمان تماسكها ضرورة لابد منها وانها اساس لمجتمع سليم ومستقر. كما اولى الاسرة الاماراتية رعاية خاصة وجعلها على رأس خطط الحكومة وبرامجها.²⁸²



²⁸² الخليج، محمد بن زايد: الأسرة أساس المجتمع القوي، الخليج، (31 يناير 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

[/https://www.alkhaleej.ae/2024-01-31](https://www.alkhaleej.ae/2024-01-31)

كما يشجع سموالشيخ خالد بن محمد بن زايد ال نهيان, حفظه الله ورعاه, السياسات التي تضمن تحقيق المساواة بين الجنسين في سوق العمل، مع التركيز على تمكين المرأة في القطاعات الحيوية مثل التعليم، الصحة، التكنولوجيا، والطاقة. ويدعم سموه المبادرات التي تتيح للنساء الإماراتيات فرصة إطلاق وإدارة مشاريعهن الخاصة، مع توفير الموارد اللازمة والاستشارات المهنية. كما يحرص على أن تكون المرأة شريكاً أساسياً في عملية صنع القرار ضمن مختلف المجالات، ويدعم سمو الشيخ خالد ال نهيان مشاركة النساء في المناصب القيادية والإدارية العليا في القطاعين الحكومي والخاص.

ودور سيادته في دعم المرأة في التعليم والابتكار لم يكن مغيباً, فقد شجع سموه المرأة الإماراتية على الانخراط في المجالات التقنية والعلمية، من خلال برامج تدريبية ودورات تعليمية موجهة. ويسهر على توفير برامج دعم تعليمي تستهدف الفتيات الإماراتيات، خاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. ولم يقتصر دوره على دعم المرأة في مجال الأسرة والقيادة والتعليم والتكنولوجيا فقط بل شمل صحة المرأة الجسدية والنفسية لضمان رفاهيتها, فاطلق سموه العديد من المبادرات التي تركز على تعزيز صحة المرأة، بما في ذلك برامج الرعاية الصحية المتخصصة وحملات التوعية, وكذلك مراكز دعم تقدم خدمات استشارية وبرامج توعية. فيما يلي أبرز ملامح جهوده في هذا المجال:

4.5.1 رمزية "أم الإمارات" في فلسفة تمكين المرأة

- زيارة الاتحاد النسائي العام

• الإشادة بجهود سمو الشیخة فاطمة بنت مبارك

في فبراير 2024، زار سمو الشیخ خالد بن محمد بن زايد مقر الاتحاد النسائي العام في أبوظبي، حيث اطلع على الجهود المستمرة التي يبذلها الاتحاد، تحت رعاية سمو الشیخة فاطمة بنت مبارك ("أم الإمارات")، في دعم وتمكين المرأة الإماراتية. خلال الزيارة، أشاد سموه بإنجازات الاتحاد منذ تأسيسه عام 1975، مؤكداً أن هذه النجاحات تحققت بفضل دعم القيادة الرشيدة وحرص "أم الإمارات" على تعزيز دور المرأة في مختلف المجالات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية²⁸³.

4.5.2. المجالات العملية للتمكين النسائي

• الإشادة بدور المرأة في قطاع الطاقة

في مارس 2024، حضر سمو الشیخ خالد بن محمد بن زايد فعالية رمضانية نظمتها شركة أدنوك لموظفيها وأسرهم. خلال الفعالية، التقى سموه بعدد من أمهات العاملين في الشركة، وأشاد بدور المرأة الإماراتية في مسيرة الوطن التنموية، معرباً عن تقديره لمساهماتهن في قطاع النفط والغاز كمهندسات وموظفات، مما يعكس التزامه بدعم تمكين المرأة في المجالات التي كانت تقليدياً حكراً على الرجال²⁸⁴.

²⁸³ مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يزور مقر الاتحاد النسائي العام في أبوظبي، مكتب ابو ظبي الاعلامي، (8 فبراير، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-visits-general-womens-union-in-abu-dhabi/?utm_source=chatgpt.com

²⁸⁴ الخليج، خالد بن محمد بن زايد يشيد بدور المرأة الإماراتية في مسيرة الوطن التنموية، الخليج (12 مارس، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae/2024-03-21>



• دعم المبادرات الصحية الموجهة للمرأة

في إطار حرصه على تعزيز صحة المرأة وتمكينها في المجال الصحي، دعم سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد مبادرات صحية تستهدف المرأة الإماراتية، مما يعكس التزامه بتوفير الرعاية الصحية المتكاملة للنساء.

في إطار التزام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي رئيس المجلس التنفيذي، بتعزيز صحة المرأة وتوفير رعاية طبية متخصصة لها، فقد اعتمد سموه في يناير 2024 إنشاء مدينة طبية متكاملة لطب المرأة والطفل في أبوظبي .

تهدف هذه المدينة إلى تقديم خدمات صحية شاملة ومتميزة للنساء والأطفال، وتضم :

- **مدينة الشيخ خليفة الطبية:** مركز تميز في طب الأطفال يقدم خدمات متخصصة في أكثر من 29 تخصصًا، بما في ذلك طب الأورام، وجراحة الأعصاب، وزراعة الأعضاء.
 - **مستشفى الكورنيش الجديد:** متخصص في صحة المرأة والأطفال حديثي الولادة، بسعة 205 أسرة، و90 سريرًا للأطفال، و15 جناحًا للولادة، ومن المتوقع تشغيله في عام 2027.
 - **مستشفى لإعادة التأهيل:** يقدم خدمات إعادة التأهيل للأطفال، ويُعد الأول من نوعه في المنطقة .
 - **مركز متخصص في الصحة النفسية للمرأة والطفل:** يوفر رعاية متكاملة للصحة النفسية، مع التركيز على احتياجات المرأة والطفل .
- تمثل هذه المبادرة خطوة نوعية في تعزيز منظومة الرعاية الصحية في أبوظبي، وتأكيدًا على التزام القيادة الرشيدة بتوفير خدمات صحية عالية الجودة تلبي احتياجات المجتمع.
- **تعزيز مشاركة المرأة في الفعاليات الوطنية والدولية**

²⁸⁵ مكتب ابو ظبي الاعلامي, خالد بن محمد بن زايد يعتمد إنشاء مدينة متخصصة ومتكاملة لطب المرأة والطفل في أبوظبي, مكتب ابو ظبي الاعلامي, (11 يناير , 2024, ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/health/khaled-bin-mohamed-bin-zayed>

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي رئيس المجلس التنفيذي، يولي اهتمامًا كبيرًا بتعزيز مشاركة المرأة الإماراتية في الفعاليات الوطنية والدولية، إيمانًا بدورها المحوري في مسيرة التنمية المستدامة للدولة. يحرص سموه على إشراك المرأة الإماراتية في الفعاليات الوطنية والدولية، مما يعكس ثقته بقدراتها وإيمانها بدورها المحوري في تمثيل الدولة على مختلف الأصعدة. يهدف سيادته الى تمكينها اجتماعيا ايماناً بدورها في تعزيز دور المرأة في بناء مجتمع متماسك ومتقدم. ومن ذلك اطلاق برنامج تمكين المرأة الاجتماعي، وبرنامج تمكين المرأة الإماراتية، والذي يهدف إلى تعزيز دور المرأة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة الى مبادرة دعم النساء الرياديات في التكنولوجيا، والتي تعمل على تمكين المرأة في المجالات الرقمية والتقنية.

• دعم مشاركة المرأة في القطاع الرياضي

يُظهر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي رئيس المجلس التنفيذي، التزامًا واضحًا بدعم وتمكين المرأة الإماراتية في مختلف المجالات، بما في ذلك القطاع الرياضي. يأتي هذا الدعم في إطار رؤية سموه لتعزيز دور المرأة كشريك أساسي في التنمية المستدامة للدولة. فلم ينسَ سيادته نصيبها من الرياضة ليشجع المرأة الإماراتية على المشاركة في الأنشطة الرياضية المحلية والدولية، مع توفير البنية التحتية المناسبة لتطوير المواهب النسائية.

يحرص سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد على حضور الفعاليات الرياضية وتكريم المشاركات فيها، مما يعكس دعمه المستمر للمرأة في المجال الرياضي. على سبيل

المثال، شهد سموه جانباً من منافسات بطولة الجوجيتسو، مؤكداً أهمية تنظيم مثل هذه الفعاليات لإعداد أبطال المستقبل وجذب المواهب الرياضية المتميزة، بما في ذلك النساء²⁸⁶.

كما تُعدُّ أكاديمية فاطمة بنت مبارك للرياضة النسائية التي تقع في منطقة خور المقطع، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، من المؤسسات الرائدة في تعزيز دور المرأة في المجال الرياضي. في إطار الاحتفال بيوم المرأة الإماراتية، نظّمت الأكاديمية فعالية جماهيرية في مركز ياس مول، بالتعاون مع مجلس أبوظبي الرياضي وجهات أخرى، بهدف الاحتفاء بإنجازات المرأة الإماراتية في الرياضة. شهدت الفعالية حضور نجومات رياضيات إماراتيات بارزات، مما يعكس الدعم المستمر لتمكين المرأة في المجال الرياضي²⁸⁷. ورغم أن جائزة فاطمة بنت مبارك لرياضة المرأة تُطلق برعاية سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك، فإنها تنمو وتُترجم على أرض الواقع ضمن مناخ قيادي شامل يشكّل فيه سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد داعماً فعّالاً لتمكين المرأة في الرياضة والمجال العام، من خلال حضوره، وتوجيهاته، ورؤيته لتمثيل المرأة في جميع مسارات التنمية.

²⁸⁶ مكتب ابو ظبي الاعلامي، خالد بن محمد بن زايد يشهد ختام منافسات النسخة الأولى من بطولة خالد بن محمد بن زايد للجوجيتسو، مكتب ابو ظبي الاعلامي، (15 ديسمبر 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك [https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-](https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news)

[news](https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news)
²⁸⁷ الخليج، أكاديمية فاطمة بنت مبارك تحتفي بالرياضة النسائية، الخليج، (30 أغسطس 2016، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae>

أن حضور سموه الدائم في الفعاليات المجتمعية والرياضية - ومنها بطولات الجوجيتسو وفعاليات أدنوك - يُرسل رسالة سياسية رمزية قوية مفادها أن القيادة بكل أجنحتها - رجالاً ونساءً - تدعم تمكين المرأة بلا تردد.

• تعزيز دور المرأة في العمل البرلماني والسياسي

تُعتبر دولة الإمارات نموذجاً ريادياً في تمكين المرأة في مختلف المجالات، بما في ذلك المشاركة السياسية والعمل البرلماني. بفضل الرؤية الحكيمة للقيادة الرشيدة، حظيت المرأة الإماراتية بدعم كبير مكّنها من تبوء مناصب قيادية في المجلس الوطني الاتحادي، والمشاركة الفاعلة في الانتخابات، مما يعكس التزام الدولة بتعزيز دور المرأة في الحياة السياسية.

4.5.3. التحليل الأكاديمي في ضوء القيادة التحويلية

تُبرز هذه الجهود تكامل البُعد الرمزي مع البُعد التنفيذي، وتُرسّخ تمكين المرأة كأولوية استراتيجية لا تكميلية في فكر الشيخ خالد.

أن سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان يتبنّى رؤية قيادية تحويلية متكاملة تجاه المرأة الإماراتية، تنطلق من الإيمان بقدراتها، ولا تقف عند التمكين الرمزي، بل تصل إلى تأهيل فعلي، وتأثير مجتمعي، ومشاركة قيادية فعلية.

• التحفيز الإلهامي *Inspirational Motivation* -

سمو الشيخ خالد يُقدّم تمكين المرأة ليس كاستجابة لضغوط أو موضحة سياسية، بل كجزء من رؤية تنموية وطنية تقوم على إشراك المرأة كقوة محورية في بناء المستقبل.

تطبيق:

- إشادته بإنجازات الاتحاد النسائي العام، وتقديره المتكرر لجهود "أم الإمارات"، يعكس تبنياً رمزياً ورسمياً لرؤية تؤمن أن المرأة ليست تابعة بل شريكة في الإنجاز.

- مشاركته في الفعاليات الرياضية والسياسية الخاصة بالنساء يوصل رسالة قوية: المستقبل يُصنع بجناحين، والمرأة ليست ضيقاً بل صانعة.

ان انجازاته هذه تتوافق مع ماجاء به باس بان: "القادة التحويليون يُلهمون الآخرين بقيم تتجاوز الأهداف الآنية نحو رسالة تاريخية".²⁸⁸

• التأثير المثالي *Idealized Influence* –

في القيادة التحويلية، القدوة والاحترام المتبادل هما حجر الأساس. واللافت في سموه أنه لا يتحدث عن تمكين المرأة من بعيد، بل يحضر ويُشارك، ويُكرّم ويُشيد، ويُصغي ويُثمن.

تطبيق:

- لقاءاته المباشرة مع موظفات أدنوك وأمّهات العاملين، وإشادته بمهندسات القطاع النفطي، تُكسب مبادراته مصداقية رمزية ووجدانية.

²⁸⁸ As Bass and Riggio explain, transformational leaders inspire others with values that transcend immediate goals toward a larger, historical mission. Bass, B. M., & Riggio, R. E., Transformational Leadership (2nd edn, Lawrence Erlbaum Associates 2006) p.4–5.

- دعمه للمرأة في القطاعات "الذكورية تقليدياً" مثل الطاقة والسياسة والرياضة، يضعه في موقع القائد القدوة الذي يتحدى الأعراف الساكنة لصالح العدالة والكفاءة.

فإنجازاته تلك تتماشى مع فكر برنس المطور للنظرية التحويلية والذي يؤكد على ماييلي "القائد التحويلي يُعامل كل فرد كصاحب قيمة، وليس كرقم أو دور اجتماعي"²⁸⁹.

• التحفيز الفكري *Intellectual Stimulation* –

القائد التحويلي لا يفتح الباب فقط، بل يحث الناس على الخروج منه نحو عالم جديد من التفكير والإبداع.
تطبيق:

- دعم سموه لإنشاء مدينة طبية متخصصة في صحة المرأة والطفل يعكس تحولاً فكرياً في مقاربة المرأة ليس فقط كمواطنة، بل كمشروع استثماري في رأس المال الإنساني.
- دعمه لأكاديمية فاطمة بنت مبارك يعكس إيماناً بأن تمكين المرأة يعني أيضاً كسر القوالب النمطية وتمكينها في المساحات التي لم تُخصَّص لها تاريخياً.

²⁸⁹ According to Bass and Riggio (2006), transformational leaders offer individualized consideration by treating each follower as a unique individual with specific needs and potentials.

فهو بذلك يقوم بالتحفيز الفكري الذي وصفه باس على انه :”يدفع التابعين لكسر الأنماط لا تكرارها، وإعادة تعريف الأدوار”²⁹⁰.

• الاعتبار الفردي *Individualized Consideration* –

القيادة التحويلية تقتضي فهمًا عميقًا لاختلاف احتياجات الأفراد ودعمهم بشكل خاص، وهو ما يظهر جليًا في اهتمام سموه بتفاصيل دقيقة تمس المرأة كإنسان، وليس فقط كرمز.

تطبيق:

- إنشاء مستشفى جديد لإعادة تأهيل الأطفال، ومركز للصحة النفسية للمرأة والطفل، ليس مجرد تطوير بنية تحتية، بل رسالة ضمنية تقول: “تراك، نرعى احتياجاتك، ونصغي لألمك بصمت حضاري”.
- هذا البعد الإنساني الحنون يُجسّد نموذجًا للقيادة العاطفية التحويلية التي لا تُقيس الإنجاز بعدد الوظائف، بل بجودة الحياة. فالاعتبار الفردي لا يُقاس بالحجم بل بالعمق²⁹¹.

²⁹⁰ Bass, B. M., & Riggio, R. E, Transformational leadership (2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006)

²⁹¹ Bass, B. M., & Avolio, B. J, Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994)

4.6. العمل الإنساني في فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

4.6.1. العمل الإنساني كقيمة قيادية

يُعدّ العمل الإنساني في فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان امتداداً أصيلاً للنهج الإنساني الذي أرساه المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيّب الله ثراه، والمتمثل في تقديم العون لكل إنسان بغضّ النظر عن العرق أو الدين أو الجغرافيا. إلا أن ما يميز نهج سموه يتمثل في تحويل هذا الإرث القيمي إلى رؤية استراتيجية تركز على التكامل بين العمل الإنساني والمجتمعي والبيئي، بما ينسجم مع مفاهيم التنمية المستدامة ويبتعد عن المفهوم التقليدي القائم على الإغاثة الطارئة فقط. تتسق هذه الرؤية مع ما تقره أدبيات العمل الإنساني الدولية، ولا سيما تعريف الأمم المتحدة ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، الذي يصف العمل الإنساني بأنه كل نشاط أو تدخل يهدف إلى إنقاذ الأرواح، والتخفيف من المعاناة، وحماية كرامة الإنسان في أوقات الأزمات أو في سياق الفقر المزمن، سواء على المدى القريب أو الطويل.²⁹² ويشمل ذلك مجالات الإغاثة الطارئة، ودعم الفئات الأكثر هشاشة، وتوفير الرعاية الصحية والتعليم، والحفاظ على الموارد البيئية بما يضمن حقوق الأجيال القادمة.

وفي هذا السياق، تجسّد مبادرات سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد هذا الفهم الموسّع للعمل الإنساني، حيث تشمل جهوده محلياً إنشاء مدينة طبية متكاملة لطب المرأة

²⁹² United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2012). *What is humanitarian action?* In **OCHA on Message**. New York: United Nations.

والطفل، وإطلاق "برنامج دعم نمو الأسرة الإماراتية"، إلى جانب دعمه للمراكز المجتمعية ذات الوظائف الاجتماعية والصحية والتعليمية. أما على المستوى الدولي، فقد شارك سموه في مبادرة حماية النمر الملاوي المهدد بالانقراض، عبر اتفاقية إماراتية ماليزية تشمل دعمًا ماليًا طويل الأمد،²⁹³ مما يعكس إدراكه العميق للعلاقة بين العدالة البيئية والعمل الإنساني. تضمنت الاتفاقية دعمًا ماليًا بقيمة 22 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات، بهدف تعزيز قدرات محمية السلطان عبد الله الملكية للنمر، وتوفير بيئة مناسبة للحفاظ على النمر الملاوي وباقي النمر المهددة بالانقراض في الحياة البرية الماليزية²⁹⁴.

²⁹³ مكتب ابو ظبي الاعلامي، بحضور خالد بن محمد بن زايد، ووصي عرش ولاية باهانج الماليزية، وذياب بن محمد بن زايد.. الإعلان عن تعاون إماراتي ماليزي لحماية النمر المهددة بالانقراض في ماليزيا، مكتب ابو ظبي الاعلامي (16 يناير، 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news>

²⁹⁴ مكتب ابو ظبي الاعلامي، بحضور خالد بن محمد بن زايد، ووصي عرش ولاية باهانج الماليزية، وذياب بن محمد بن زايد.. الإعلان عن تعاون إماراتي ماليزي لحماية النمر المهددة بالانقراض في ماليزيا، مكتب ابو ظبي الاعلامي (16 يناير، 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news>



ومن أبرز تجليات التزامه المؤسسي، مساهمته الفاعلة في "مؤسسة إرث زايد الإنساني"، التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم الاتحادي رقم (126) لسنة 2024 تخليداً لإرث الشيخ زايد الإنساني. وقد تم تعيين سموه نائباً لرئيس مجلس الأمناء، مما يعكس ثقته ودوره المركزي في توجيه العمل الإنساني المؤسسي. وتعمل المؤسسة في مجالات الصحة العالمية، والتعليم، والتمكين الاقتصادي، والزراعة المستدامة، والبيئة والمناخ، فضلاً عن حفظ الموروث الإماراتي وتعزيز الخدمة المجتمعية²⁹⁵.

²⁹⁵ الامارات العربية: المكتب الوطني للاعلام, رئيس الدولة يصدر مرسوماً اتحادياً بإنشاء "مؤسسة إرث زايد الإنساني" تخليداً للإرث الإنساني للشيخ زايد, المكتب الوطني للاعلام, (27 أكتوبر, 2024, ابوظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.nmo.gov.ae/ar/news>

تضطلع هذه المؤسسة بدور محوري في توحيد الجهود الخيرية والتنمية ضمن إطار استراتيجي وطني ودولي، وتسعى إلى تعظيم الأثر، وتعزيز الكفاءة، وضمان الاستدامة المالية للبرامج، إلى جانب نشر ثقافة العمل الإنساني وترسيخها كقيمة وطنية. وبهذا، فإن سمو الشيخ خالد لا يكتفي بتأييد الجهود الإنسانية نظريًا، بل يُمارس دورًا قياديًا مباشرًا في تصميمها وتوجيهها²⁹⁶.

وتُعد مؤسسة إرث زايد الإنساني إحدى المبادرات المؤسسية التي تترجم التوجه الإنساني العميق لدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تعمل تحت رعاية صاحب السمو رئيس الدولة، وتستند إلى رؤية استراتيجية شاملة تهدف إلى توحيد وتوجيه الجهود الإنسانية والخيرية والتنمية، بما يتوافق مع أولويات الدولة محليًا ودوليًا. وتسعى المؤسسة إلى معالجة القضايا الأكثر تأثيرًا على المستويين الاجتماعي والاقتصادي، من خلال إدارة وتنفيذ برامج ومشروعات إنسانية تعزز من الأثر الإيجابي والاستدامة.

وتضطلع المؤسسة بدور محوري في تحقيق التكامل بين المبادرات القائمة والمستقبلية في مجالات العمل الإنساني، مع التركيز على تحسين كفاءة الأداء، وتعظيم الإنتاجية، وضمان الاستدامة المالية للمشروعات. كما تسعى إلى نشر ثقافة العمل الإنساني داخل الدولة وخارجها، وترسيخها كقيمة وطنية راسخة، إلى جانب إبراز الدور الريادي لدولة الإمارات وقيادتها في المحافل الإقليمية والدولية، بوصفها نموذجًا يحتذى في العطاء

²⁹⁶ الخليج، محمد بن زايد: قيم زايد حافز لمضاعفة الخير، الخليج، (17 مارس، 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.alkhaleej.ae/2025-03-17>

والتضامن الإنساني العالمي²⁹⁷. وهو بذلك لا يدعم هذه الجهود نظرياً، بل يُمارس دوراً قيادياً واستراتيجياً في توجيه العمل الإنساني المؤسسي.

يُظهر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي ورئيس المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، التزاماً راسخاً بتعزيز العمل الإنساني، مستلهماً نهج جده المؤسس، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه. في يوم زايد للعمل الإنساني، الذي يُحتفى به سنوياً، أكد سموه أن هذا اليوم يمثل مناسبة وطنية للاحتفاء بقيمة العطاء والخير التي غرسها الشيخ زايد في نفوس أبناء الوطن، والتي امتدت أياديه البيضاء بالخير لتعم جميع شعوب العالم.²⁹⁸ وأضاف سموه أن دولة الإمارات، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، تواصل ترسيخ العمل الإنساني كنهج حضاري وأسلوب حياة تتناقله الأجيال، حيث أصبح العطاء جزءاً لا يتجزأ من مسيرة الإمارات التنموي.²⁹⁹ من خلال هذه الرؤية، يواصل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان تعزيز المبادرات الإنسانية التي تساهم في دعم المحتاجين وتقديم المساعدة للمجتمعات في مختلف أنحاء العالم، مما يعكس التزامه بالقيم النبيلة التي أرساها الوالد المؤسس.

²⁹⁷ الامارات العربية: المكتب الوطني للاعلام، رئيس الدولة يصدر مرسوماً اتحادياً بإنشاء "مؤسسة إرث زايد الإنسانية" تخليداً للإرث الإنساني للشيخ زايد، المكتب الوطني للاعلام، (27 أكتوبر، 2024، ابوظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.nmo.gov.ae/ar/news>

²⁹⁸ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد: يوم زايد للعمل الإنساني مناسبة وطنية نحتفي فيها بنهج الوالد المؤسس في العطاء والخير، الامارات اليوم (19 مارس، 2025، ابوظبي) انظر في ذلك [https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2025-03-19-](https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2025-03-19-1.1929807?utm_source=chatgpt.com)

[1.1929807?utm_source=chatgpt.com](https://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2025-03-19-1.1929807?utm_source=chatgpt.com)

²⁹⁹ المصدر نفسه

وفي مناسبة "يوم زايد للعمل الإنساني"، جدد سموه تأكيده على أن هذه المناسبة تشكل محطة وطنية للاحتفاء بقيم العطاء التي رسّخها الوالد المؤسس، مشدداً على أن العمل الإنساني بات جزءاً لا يتجزأ من الهوية التنموية لدولة الإمارات، بفضل رؤية القيادة الرشيدة ممثلة بصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان.

وبذلك، يُمكن النظر إلى العمل الإنساني في فكر وممارسة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان باعتباره نموذجاً معاصراً للعمل الإنساني المتداخل مع مفاهيم التنمية المستدامة، حيث يُركز على التمكين والوقاية والاستدامة والعدالة، وهي مفاهيم باتت تمثل جوهر السياسات الإنسانية في الفكر العالمي المعاصر. كما أن مشاركته في الفعاليات الخيرية المجتمعية، مثل برزة قصر المقام في العين، تعكس حرصه على ترسيخ قيم التلاحم الاجتماعي والتضامن بين مكونات المجتمع الإماراتي، بما يعزز مناعة النسيج الوطني ويُكرّس ثقافة العطاء كنهج حياتي³⁰⁰.

تُجسّد مبادرات الشيخ خالد في المجال الإنساني بُعداً أخلاقياً في شخصيته القيادية، يقوم على الاستجابة لحاجات الإنسان بصرف النظر عن العرق أو الدين أو الجنسية، ويعكس بُنية قيمية راسخة تؤمن بأن الإنسان هو محور التنمية.

4.6.2. التحليل في ضوء أركان القيادة التحويلية

³⁰⁰ وكالة انباء الامارات-وام، هزاع بن زايد يستقبل خالد بن محمد بن زايد في برزة قصر المقام في منطقة العين، وكالة انباء الامارات-وام (20 فبراير 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.wam.ae/article/372z9bc4>

أن سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لا يتعامل مع العمل الإنساني بوصفه عملاً خيراً تقليدياً، بل كسياسة استراتيجية مرتبطة بالتنمية المستدامة، والعدالة، والتمكين، والهوية الوطنية.

• التحفيز الإلهامي **Inspirational Motivation** –

في العمل الإنساني، القائد التحويلي لا يقدم المساعدات فقط، بل يُحوّل العطاء إلى رسالة حضارية، ويلهم بها المجتمع والدولة والأجيال القادمة³⁰¹. تجسيد في فكر الشيخ خالد:

• تأكيده أن "العمل الإنساني جزء من الهوية التنموية للدولة" يجعل من العمل الإنساني فلسفة وطنية لا مناسبة موسمية.

• حديثه في "يوم زايد للعمل الإنساني" يُمثل خطاباً تعبويّاً تحفيزيّاً يُذكّر بالقيم الكبرى ويزرع الالتزام الجماعي تجاه العطاء.

"لذا فإن الشيخ خالد بن محمد آل نهيان يمثل القائد التحويلي الذي لا يمنح الناس أدوات فقط، بل يهبهم إيماناً مشتركاً ورسالة عليا"³⁰²

• التأثير المثالي **Idealized Influence** –

³⁰¹ James MacGregor Burns, *Leadership* (Harper & Row 1978), p142.

³⁰² Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. ISBN: 9780060105884.

القائد التحويلي يُلهم الآخرين من خلال قدوته الشخصية، وتواضعه، وصدقه في المواقف³⁰³.

وتمثل ممارسات الشيخ خالد نموذجًا حيًا للقائد الذي لا يوجه من الخلف بل يقود من الأمام في العمل الإنساني.

تجسيد في الواقع:

- توليه منصب نائب رئيس مجلس أمناء مؤسسة "إرث زايد الإنساني" لا كمجرد اسم رمزي، بل كمشارك فعلي في التوجيه والتخطيط.
- حضوره المستمر في الفعاليات المجتمعية والخيرية – مثل "برزة قصر المقام" – يعكس القرب من الناس لا من فوقهم، وهذا بحد ذاته مصدر تأثير عميق. فالقادة التحويليون يُبنى تأثيرهم لا على سلطة المنصب، بل على ثقة الناس³⁰⁴ "

• التحفيز الفكري Intellectual Stimulation –

القائد التحويلي يُشجّع إعادة التفكير في القيم والمفاهيم، ويقود التغيير في كيفية فهم القضايا الكبرى³⁰⁵.

وسمو الشيخ خالد لا ينظر للعمل الإنساني كأغاثة، بل كاستثمار تنموي بعيد المدى متقاطع مع البيئة والصحة والهوية الثقافية.

³⁰³ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, Transformational Leadership (2nd edn, Psychology Press 2006), p77.

³⁰⁴ Bass, B. M., & Riggio, R. E, Transformational Leadership (2nd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006)

³⁰⁵ James MacGregor Burns, Leadership (Harper & Row 1978), p83.

أمثلة تطبيقية:

- مشاركته في حماية "النمر الملاوي" تدمج العدالة البيئية بالعدالة الإنسانية.
- دمج الصحة النفسية للمرأة والطفل ضمن مشاريع العمل المجتمعي يعكس وعياً بتعقيد الاحتياجات البشرية، وليس اختزالها بالمأكل والدواء.

فالتحفيز الفكري الذي تنبأه سموه قد حول العمل من رد فعل إلى مشروع تغيير

جذري³⁰⁶

• الاعتبار الفردي Individualized Consideration –

القيادة التحويلية تُولي عناية حقيقية باحتياجات الأفراد والفئات الهشة، وتحرص على تطويرهم وتمكينهم³⁰⁷.

في مبادرات الشيخ خالد:

- برامج الأسرة الإماراتية، والمراكز المجتمعية، والمشاريع الصحية المخصصة للنساء والأطفال، كلها تُظهر فهماً عميقاً لتنوع الاحتياجات.
- العمل الإنساني هنا ليس جماعياً في الخطاب فقط، بل شخصي في الأثر – كل فئة تجد لها نصيباً حقيقياً في السياسات.

³⁰⁶ Ibid.

³⁰⁷ Bernard M Bass and Ronald E Riggio, Transformational Leadership (2nd edn, Psychology Press 2006) p. 43.

فالقائد التحويلي يرى الإنسان، لا فقط الرقم أو المصلحة العامة".³⁰⁸ فالعمل الإنساني في فكر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ليس مجرد امتداد لإرث عظيم، بل هو إعادة تعريف لهذا الإرث بلغة القرن الحادي والعشرين. إنه عمل تحويلي شامل، يركز على الإلهام، والتأثير، والتجديد، والتمكين، ويقدم نموذجًا جديدًا للقيادة في المجال الإنساني يتقاطع فيه العطاء مع السياسة، والقيم مع الاستدامة، والفرد مع الدولة.

4.7. تعزيز دور أصحاب الهمم ودمجهم في المجتمع

4.7.1. المبادرات الشاملة لتمكين أصحاب الهمم

لم تكتف الامارات العربية المتحدة برعاية المواطنين واصحاب المواهب والسهر على راحة مواطنيها وتأمين السكن لهم وكل فرص العيش الكريم، بل امتدت تلك الرعاية لتشمل المعاقين. الامارات وقراراتها التي تفاجئ ليس مواطنيها فحسب بل والعالم بالبحث عن سبل رفاهية ابنائها، قررت القيادة العليا تأسيس مؤسسة خاصة بهم لرعايتهم في اذار من عام 2004.

وتجسيدا لدور المعاقين من ابناء الامارات ووفقا للسياسة الوطنية للتمكين في عام 2016 ارتات الامارات تكريمهم لدورهم الكبير في بناء الوطن وتسميتهم باصحاب

³⁰⁸ Burns, J. M, Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness (New York: Atlantic Monthly Press, 2003)

الهمم بدلا عن المعاقين وهو ما تم الاشارة اليه ذلك رسميا في القانون الاتحادي رقم 29 لعام 2006 والخاص بحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة.

تأسست مؤسسة زايد العليا لأصحاب الهمم في 19 أبريل 2004، بموجب القانون رقم (2) الصادر عن المغفور له الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رحمه الله، خلال توليه ولاية العهد آنذاك. جاء تأسيس المؤسسة بتوجيهات من المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، بهدف توحيد جهود رعاية أصحاب الهمم في إمارة أبوظبي، وجمع مراكز ومؤسسات الرعاية الإنسانية والخدمات الاجتماعية تحت مظلة واحدة.

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه يدعم برامجا كثيرة لتأهيل اصحاب الهمم وتمكينهم ودمجهم بالمجتمع. من ذلك دعمه بشكل مباشر برنامجًا طموحًا يهدف إلى تمكين أصحاب الهمم من دخول سوق العمل، بالتعاون مع مؤسسة زايد العليا لأصحاب الهمم. فسموه، يُظهر اهتمامًا كبيرًا بأصحاب الهمم، ويدعم نشر الوعي المجتمعي حول أهمية دمج أصحاب الهمم، وتغيير المفاهيم السلبية التي قد تؤثر على دورهم في المجتمع. كما يدعم الابتكار في مجال التقنيات المساعدة التي تعزز استقلالية أصحاب الهمم وتسهل حياتهم اليومية. و يعد داعما قويا للرياضة لأصحاب الهمم، حيث يدعم مشاركتهم في البطولات المحلية والعالمية، مثل الألعاب البارالمبية، ويشجع على إقامة فعاليات مجتمعية تسلط الضوء على قدرات أصحاب الهمم وتسهم في تعزيز الوعي المجتمعي. كما يشارك بانتظام في فعاليات ومبادرات تدعم هذه الفئة. ففي 16 أغسطس 2023، التقى سموه بالرياضيين الإماراتيين من

أصحاب الهمم الذين شاركوا في دورة الألعاب العالمية الصيفية للأولمبياد الخاص في برلين 2023، حيث أثنى على إنجازاتهم وأكد حرص القيادة على تمكينهم.³⁰⁹

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان يعمل برؤية واضحة لضمان تحقيق مجتمع دامج، حيث تكون المساواة والتمكين أساس التعامل مع أصحاب الهمم، مما يسهم في تحويل الإمارات إلى نموذج عالمي يُحتذى به في رعاية هذه الفئة.

كما قام سموه باستضافة المؤتمر العالمي لإعادة التأهيل في أبوظبي، والذي يركز على موضوع "العمل والتوظيف" لأصحاب الهمم. وإطلاق أول مجلة علمية محكمة في مجال أبحاث التوحد، مما يعكس التزامه بتعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بأصحاب الهمم.

كما ان مبادراته في مجال التعليم والابتكار كان لاصحاب الهمم نصيبا منها. من ذلك مبادرة الجينوم الإماراتي، يشمل المشروع البحث في الأمراض الوراثية المتعلقة بأصحاب الهمم لتحسين فرص التشخيص والعلاج.

بالإضافة الى دعمه برامج تعليمية تتماشى مع احتياجات أصحاب الهمم، بما في ذلك توفير المناهج التفاعلية والتقنيات المساعدة.

³⁰⁹ الخليج، خالد بن محمد بن زايد: القيادة حريصة على تمكين أصحاب الهمم والارتقاء بإمكاناتهم، الخليج، (16 أغسطس، 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني: <https://www.alkhaleej.ae/2023-08-16>



4.7.2. التحليل في ضوء نظرية القيادة التحويلية

يتجلى هذا الدور في القدرة على خلق التغيير الاجتماعي المستدام، حيث يتم النظر إلى أصحاب الهمم كقوة كامنة يجب تمكينها، وهو تطبيق عملي لمفهوم تحويل التحديات إلى فرص، أحد محاور القيادة التحويلية.

• التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation –

القائد التحويلي يُلهِم أتباعه عبر رؤية تتجاوز الواقع، وتحفز الطموح الجماعي. في حالة سمو الشيخ خالد، لا يُطرح تمكين أصحاب الهمم كملف تقني أو قانوني فقط، بل كرؤية إنسانية ملهمة تتجاوز مفاهيم الرعاية نحو المشاركة الفاعلة. أمثلة من إنجازاته:

دعمه للألعاب البارالمبية، وتكريمه للرياضيين من أصحاب الهمم، يُقدّم نموذجًا قياديًا يُشجّع على الاندماج عبر الإنجاز والتقدير لا الشفقة. فالقائد التحويلي يجعل الناس يرون المستقبل ممكنًا، ويعطونه معنى شخصيًا³¹⁰ .

• التأثير المثالي Idealized Influence –

القائد التحويلي لا يوجّه من بعيد، بل يُقدّم قدوة أخلاقية وإنسانية حاضرة بقوة. سمو الشيخ خالد لا يكتفي بإصدار التوجيهات بل يشارك ميدانيًا في الفعاليات، اللقاءات، والمؤتمرات.

³¹⁰Bass, B. M., & Riggio, R. E, Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006)

مظاهر التأثير القيادي:

- حضوره شخصيًا للقاء الرياضيين من أصحاب الهمم (برلين 2023).
 - استضافة المؤتمر العالمي لإعادة التأهيل في أبوظبي تُظهر مسؤوليته المباشرة في التمكين المؤسسي لهذه الفئة.
- فهو قائد تحويلي يُلهم الثقة لا بالخطاب فقط، بل بالفعل الصادق والمستمر³¹¹ .

• التحفيز الفكري Intellectual Stimulation –

هذا البُعد يتمثل في تشجيع التفكير الجديد، وكسر القوالب النمطية، والبحث عن حلول ابتكارية.

ويظهر هذا بوضوح في فكر الشيخ خالد عبر توظيفه للعلوم والتكنولوجيا لخدمة أصحاب الهمم.

تطبيقات واضحة:

- دعم مشروع الجينوم الإماراتي لتحسين فرص التشخيص والعلاج المرتبط بالأمراض الوراثية.
- إطلاق مجلة علمية محكمة في مجال أبحاث التوحد يُمثل دعمًا للبحث العلمي المتخصص.

³¹¹ Burns, J. M, Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness (New York: Atlantic Monthly Press, 2003).

فقد نجح سيادته في تحويل التحدي إلى فرصة ابتكارية وهو ما ينطبق على معنى التحفيز الفكري في النظرية التحويلية.³¹²

• الاعتبار الفردي Individualized Consideration –

القائد التحويلي يُولي اهتمامًا خاصًا بكل فرد، ويعترف بخصوصية احتياجات الفئات المختلفة.

وتُعد مبادرات الشيخ خالد تجاه التعليم والعمل والتقنيات المساعدة لأصحاب الهمم نموذجًا عمليًا لهذا البُعد.

دلائل قوية:

- برامج تعليمية مخصصة ومتكيفة مع احتياجات أصحاب الهمم.
 - دعم التقنيات المساعدة التي تعزز الاستقلالية، وتوفير مناهج تفاعلية مخصصة.
 - إطلاق مبادرات لتمكينهم في سوق العمل، يُظهر فهماً أن التمكين لا يُقاس بالعناية فقط، بل بالقدرة على المساهمة المجتمعية والاقتصادية.
- فالقائد التحويلي لا يعامل الناس بالمساواة فقط، بل بالتفهم والعدالة في الاحتياجات.³¹³
- ففي رؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد لتمكين أصحاب الهمم، نجد تطبيقاً متكاملًا لأبعاد القيادة التحويلية. فسموه يُلهم المجتمع عبر اللغة والتكريم، ويقود بالقدوة الميدانية، ويُشجع الحلول المبتكرة، ويوفر رعاية فردية تلبي الاحتياجات المتنوعة، لخلق

³¹² Optic Bass & Riggio

³¹³ Burns, J. M, Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Atlantic Monthly Press, 2003)

مجتمع دامج وعادل.

إنه نموذج لقائد يُحوّل الرعاية إلى تمكين، والتميز إلى شراكة، والهشاشة إلى طاقة مجتمعية.

4.8 منجزات سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في مجال البنية التحتية والمشاريع الاستراتيجية

تعكس مشاريع البنية التحتية التي يشرف عليها سموّه نظرة تكاملية توازن بين التوسع الحضري، والحفاظ على البيئة، وتعزيز كفاءة الخدمات.

في إطار التوجهات الاستراتيجية لدولة الإمارات العربية المتحدة نحو تعزيز وتطوير بنيتها التحتية الحديثة، يبرز مشروع القطار فائق السرعة الذي يربط بين مدينتي أبوظبي ودبي كأحد المشاريع الكبرى التي تعكس رؤية الدولة في تحسين شبكات النقل والمواصلات. هذا المشروع يعكس التزام الدولة بتحقيق تكامل بين إماراتها، وتعزيز البنية التحتية بما يتناسب مع احتياجات المستقبل ويساهم في تعزيز الاتصال بين المدن الكبرى.

4.8.1 التحليل في ضوء نظرية القيادة التحويلية

إن مشروع القطار فائق السرعة، الذي يربط بين أبوظبي ودبي، يمثل نموذجاً مثالياً لتطبيق نظرية القيادة التحويلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. فهو ليس مجرد مشروع تنموي، بل هو تحول استراتيجي في البنية التحتية يعكس رؤية القيادة الإماراتية وتوجهاتها نحو التحديث المستدام. من خلال تحفيز الأفراد، وتوجيه الجهود نحو هدف

مشترك، يشكل سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان قدوة للقيادة التحويلية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز رفاهية المجتمع الإماراتي.



من خلال متابعة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، لهذا المشروع، يبرز دوره في قيادة الخطط التنموية التي تدعم تحقيق رؤية الإمارات 2021 وما بعدها. وقد أُعلن عن المشروع بحضور سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان وسموّ الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي، في خطوة تعكس دعم القيادة العليا لهذا المشروع الاستراتيجي³¹⁴.

³¹⁴ مكتب ابو ظبي الاعلامي، بمباركة رئيس الدولة.. خالد بن محمد بن زايد وحمدان بن محمد بن راشد يشهدان الإعلان عن مشروع القطار فائق السرعة بين أبوظبي ودبي، مكتب ابو ظبي الاعلامي (23 يناير 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/transport>

ويعد هذا المشروع جزءًا من سلسلة من المبادرات التي تحرص القيادة الإماراتية على تطويرها بهدف تحسين مستوى الحياة في الدولة، وتخفيف التأثيرات البيئية عبر توفير وسائل نقل حديثة ومستدامة. ويُعد مشروع القطار فائق السرعة من المشاريع الحيوية التي تسهم في تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية من خلال تسهيل حركة الأشخاص والبضائع بين الإمارتين الرئيسيتين، مما يعزز من التواصل الاجتماعي والاقتصادي داخل دولة الإمارات. لقد تم دعم هذا المشروع بشكل كبير من قبل صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، حفظه الله، الذي بارك هذه المبادرة وأكد على أهمية الاستثمار في البنية التحتية كأحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. وتعتبر هذه المشاريع من المؤشرات الدالة على التزام دولة الإمارات بتطوير تقنيات النقل المتقدمة، وإيجاد حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يمكن تحليل مشروع القطار فائق السرعة من خلال نظرية القيادة التحويلية باعتباره مثالاً على القيادة الرشيدة التي تتميز بالقدرة على الإلهام والتحفيز والابتكار. يبرز سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان كقائد تحولي قاد هذا المشروع إلى النجاح، مؤكِّدًا أهمية البنية التحتية في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي. من خلال قدرته على توجيه جهود متعددة الأطراف نحو هدف مشترك، يعكس سموه كيف يمكن للقائد التحولي إحداث تحول إيجابي في مجتمعه ودولته، مما يساهم في تقدم دولة الإمارات في مختلف المجالات، بما في ذلك النقل المستدام، الذي يعزز التنقل الفعال ويُسهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين على حد سواء.

يُظهر سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان من خلال توجهاته في مجال البنية التحتية والتطوير المستدام، القدرة على أن يكون قدوة للقادة الآخرين وللشعب الإماراتي. في إطار مشروع القطار فائق السرعة، يتجسد التأثير المثالي لسموه في حرصه على تحسين بنية النقل في دولة الإمارات، والتي تعد أحد الركائز الأساسية للتنمية الشاملة. بصفته ولي عهد أبوظبي، فإن سموه قد وضع معيارًا للابتكار والتطوير، وجعل من هذا المشروع نقطة تحول في مفهوم النقل المستدام داخل الدولة، مما يعزز النمو الاقتصادي ويحسن مستوى الحياة للمواطنين.

يتميز الفائد التحويلي أيضًا بالقدرة على الاهتمام بالفئات المختلفة داخل المجتمع، ويحرص على توفير الدعم اللازم لتحقيق إمكانياتهم.³¹⁵ في إطار مشروع القطار فائق السرعة، يتجسد الاهتمام الفردي في سعي سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين نوعية الحياة للمواطنين والمقيمين في الإمارات. يعمل المشروع على تحسين حركة التنقل بين أبوظبي ودبي، ما يسهم في تسهيل حياة الأفراد، سواء كانوا من فئة الشباب أو ذوي الإعاقة أو حتى الأسر. تعد شبكة النقل الحديثة جزءًا أساسيًا في تعزيز التكامل الاجتماعي والاقتصادي في الدولة، حيث تسهل الوصول إلى فرص العمل والتعليم والترفيه، وتساهم في تحسين نوعية الحياة بشكل عام. هذه الجهود تعكس الاهتمام الشخصي للقيادة الإماراتية بتحقيق رفاهية المجتمع ودعمه في مساعيه نحو النمو والازدهار.

³¹⁵ Bass BM and Riggio RE, Transformational Leadership (2nd edn, Psychology Press 2006), p49.

تعد القيادة التحويلية أساسًا في تحفيز الأفراد على تبني التفكير النقدي وتشجيع الابتكار.³¹⁶ من خلال مشروع القطار فائق السرعة، يظهر سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان كيف يمكن التفكير بشكل مبتكر لإيجاد حلول نقل مستدامة وأكثر كفاءة. على سبيل المثال، فإن استخدام تقنيات الطاقة النظيفة والابتكار في وسائل النقل يمكن أن يساهم في تقليل التأثيرات البيئية، وبالتالي يحقق هدف الإمارات في أن تصبح دولة رائدة في مجال الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة. تُعتبر هذه المبادرة نقطة فارقة في التفكير غير التقليدي في مجالات النقل والبنية التحتية، حيث يعكس المشروع رؤية قائد يتحلى بالقدرة على تجسيد أفكار جديدة تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع بأسره.

4.8.2 قراءة استراتيجية في منجزات البنية التحتية

يمثل مشروع القطار السريع بين أبوظبي ودبي أحد أبرز التجليات العملية لفكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد في التنمية المتكاملة، حيث لا يُنظر إلى البنية التحتية كمنجز مادي فقط، بل كأداة استراتيجية لإعادة تشكيل التوازنات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية داخل الدولة. فمن الناحية الاقتصادية، يُسهم المشروع في تقليل زمن التنقل وتعزيز الترابط بين الإمارتين الأكثر حيوية، ما يُعيد توزيع الكثافة السكانية والاستثمارية بطريقة أكثر توازنًا، ويدعم الاقتصاد الأخضر عبر تقليل الاعتماد على المركبات والانبعاثات الكربونية.

³¹⁶Ibid, P102.

أما من الناحية الاجتماعية والاستراتيجية، فإن المشروع يُعزز مفهوم الوحدة الوطنية المترابطة فعليًا، حيث يُزيل الحواجز الجغرافية بين الإمارات ويُعيد صياغة مفهوم "المسافة" داخل الدولة، ويعكس توجهًا نحو اللامركزية الذكية التي تسمح بتوزيع الخدمات والفرص دون تركز ضاغط على مدينة واحدة.

كما أن مشاركة الشيخ خالد في مراحل التخطيط والإشراف على مثل هذه المشاريع تُظهر إدراكه العميق لأهمية الربط بين البنية التحتية والاستقرار الوطني، حيث تُسهم المشاريع الكبرى في تعزيز الثقة الشعبية، وتُشكّل منصة لتعزيز التنافسية الإقليمية لدولة الإمارات، وجعلها نموذجًا يُحتذى في الاستثمار الاستراتيجي في المستقبل.

من زاوية القيادة التحولية، فإن مشروع القطار السريع يُجسّد واحدة من أنجح حالات التحفيز الفكري والإلهام الجماعي، إذ يُحوّل التصورات التنموية إلى واقع ملموس، ويحفّز الأجيال القادمة على التفكير بمنطق الحلول، والتخطيط الاستباقي، والابتكار المتجدد.

4.8.3 مقارنة استراتيجية: مشروع القطار السريع في الإمارات ونماذج دولية مماثلة

إن مشروع القطار السريع بين أبوظبي ودبي هو صياغة إماراتية لهدف استراتيجي جديد: بناء دولة متكاملة لا على الورق، بل على الأرض. سيتم في هذه الفقرة مقارنة مشروع القطار السريع الاماراتي مع تجارب عالمية منها:

1. اليابان - قطار "شينكانسن" (Shinkansen) "

2. فرنسا - قطار "تي جي في" (TGV) "

3. السعودية - قطار الحرمين السريع

تتشترك هذه التجارب العالمية مع مشروع القطار السريع الإماراتي في كونها ليست مجرد مشاريع نقل، بل أدوات استراتيجية لتوحيد الجغرافيا، وتحقيق التكامل الاقتصادي، وخلق فرص نمو متوازن. ويظهر تبني الشيخ خالد بن محمد بن زايد لهذا التوجه أنه لا ينظر للبنية التحتية من منظور هندسي فقط، بل من منظور قيادي مستقبلي، حيث تُصاغ المشاريع لتخدم الأمن المجتمعي والاستقرار الاستراتيجي في الدولة. أن الشيخ خالد يوظف تفكيراً قيادياً استراتيجياً مشابهاً لقادة نجحوا في توحيد بلادهم وتعزيز اقتصاداتهم عبر مشاريع نقل ذكية.

جدول مقارنة: مشاريع القطارات السريعة في ضوء الرؤية القيادية

وجه الشبه مع الإمارات	البُعد القيادي	الاستراتيجي	اسم المشروع	الدولة	الهدف
		الرئيسي			
تعزيز التكامل	توحيد البلاد	تعزيز الوحدة	شينكانسن	اليابان	
الوطني بين	بعد الحرب	القومية وربط	(Shinkansen)		
أبوظبي ودبي	وتوجيه النمو	المدن الكبرى			

وجه الشبه مع الإمارات	الهدف	البُعد القيادي	الاستراتيجي	اسم المشروع	الدولة
موازنة التوسع السكاني والاقتصادي بين الإمارات الكبرى	لا مركزية	دعم التنمية خارج	مركزية	TGV	فرنسا
مشروع يخدم أهداف استراتيجية بعيدة المدى	تنفيذ جزء من رؤية 2030	خدمة الحجاج وتقليل الضغط على الطرق	مركزية	قطار الحرمين السريع	السعودية
نموذج محلي يستلهم أفضل الممارسات ويوظفها بقيادة ذكية	تنفيذ رؤية شاملة للتنمية المستدامة	تعزيز التكامل الاقتصادي والاجتماعي داخل دبي الدولة	مركزية	قطار أبوظبي -	الإمارات

تُظهر المقارنة أن البنية التحتية ليست شأناً إدارياً تقنياً فحسب، بل أداة سلطة ناعمة، تُوظف سياسياً لخلق الوحدة، وتعزيز الشرعية، وتقليص الفجوات الجغرافية والاجتماعية.

كما يتّضح أن مشروع القطار السريع بين أبوظبي ودبي ليس استثمارًا هندسيًا فحسب، بل هو تمظهر لنموذج قيادة يمتلك وعيًا بنمط التطور العالمي، ويعيد توظيفه وفق احتياجات محلية دقيقة، ما يجعل من فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد مثالاً حديثاً على الذكاء الاستراتيجي المترجم إلى مشاريع تنموية ذات أثر سياسي واجتماعي واقتصادي متكامل.

الجزء الثاني

القيادة الهادئة في عالم مضطرب: السياسة الخارجية في فكر الشيخ

خالد بن محمد بن زايد



1: التحول في طبيعة العلاقات الدولية في فكر الشيخ خالد

من النفوذ السياسي إلى الابتكار الاستراتيجي

في نهج الشيخ خالد بن محمد بن زايد، تبرز ملامح واضحة لتحول عميق في فلسفة العلاقات الدولية، حيث لم تعد تقوم على مرتكزات النفوذ التقليدي، كالقوة العسكرية،

والموارد الطبيعية، والتحالفات السياسية الجامدة، بل باتت تُعاد صياغتها من خلال قوى جديدة صاعدة، في مقدمتها: التكنولوجيا، الطاقة النظيفة، الأمن السيبراني، والتعليم النوعي. أسلوب الشيخ خالد قد يركّز على "إعادة تعريف الشراكة": "من علاقة تقليدية قائمة على النفط والسلاح، إلى علاقة قائمة على الابتكار والتكامل السيبراني. يرى الشيخ خالد أن الدولة الحديثة لا يمكن أن تكفي بالموقع الجغرافي أو الوفرة المالية لبناء نفوذها الدولي، بل يجب أن تؤسس شراكات استراتيجية قائمة على القيمة المعرفية. ولهذا، تمثل الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، والبحث العلمي أدوات تأثير حديثة في عالم متعدد الأقطاب. وتُعد القدرة السيبرانية اليوم أحد أبرز المؤشرات على قوة الدولة، لذلك تسير توجهات الشيخ خالد نحو بناء منظومة أمنية رقمية شاملة، تُسهم ليس فقط في حماية البنية التحتية الوطنية، بل في تقديم الإمارات كشريك موثوق في حماية البيانات والأنظمة العابرة للحدود، مما يُعزّز من حضورها الدبلوماسي في المحافل العالمية. كما أن التركيز على التعليم التقني والبحث العلمي لم يعد مجرد مشروع تنموي داخلي، بل أصبح أداة لبناء الجسور مع دول العالم، من خلال تبادل الخبرات، واستقطاب العقول، وتصدير الكفاءات. بهذا المعنى، يمكن القول إن فكر الشيخ خالد يمثل نقلة نوعية في تعريف الدولة القائدة:

فلم تعد القيادة الدولية مرهونة بالصوت العالي أو التسلّح، بل بامتلاك لغة المستقبل، وهي لغة البيانات، والابتكار، والتعليم.

في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد، يبرز تحول نوعي في مفهوم العلاقات الدولية، يتمثل في الانتقال من دبلوماسية النفوذ التقليدي إلى شراكات استراتيجية قائمة على التكنولوجيا، الأمن السيبراني، والتعليم النوعي والطاقة المتجددة. لم تعد العلاقات الدولية في رؤيته مجرد توازنات سياسية أو عسكرية، بل أدوات بناء مستقبلية، ووسائل تأثير حضاري ناعم ومستدام.

1.1 أولويات السياسة الخارجية في العصر الرقمي

1.1.1 التكنولوجيا والطاقة كقوتين دبلوماسيتين جديتين

يرى الشيخ خالد أن امتلاك أدوات التكنولوجيا الحديثة لم يعد ترفاً تنموياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية توازي في أهميتها امتلاك القوة العسكرية. فالتفوق في الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والروبوتات، يشكّل اليوم أساساً لتحديد مكانة الدول عالمياً. ولهذا، تدعم استراتيجيته إنشاء مراكز أبحاث، واحتضان شركات ناشئة تكنولوجية، وتوقيع شراكات علمية مع دول كبرى، مما يجعل من الإمارات مركزاً تكنولوجياً يُبنى عليه النفوذ الدبلوماسي.

في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد، لم تعد التكنولوجيا مشروعاً داخلياً لتحسين الخدمات أو تسريع الأداء، بل أصبحت وسيلة لفرض الحضور الدولي وتوسيع العلاقات الخارجية. من أبرز الأمثلة على ذلك، تأسيس جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي، كأول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الذكاء الاصطناعي على مستوى العالم. هذه الجامعة لا تُعد مشروعاً تعليمياً فقط، بل مشروعاً دبلوماسياً من الطراز الأول، حيث تستقطب طلبة وباحثين من أكثر من 40 دولة، وتوقع اتفاقيات

تعاون علمي مع مؤسسات بحثية عالمية مثل MIT ، وجامعات في الصين، وكوريا الجنوبية، والولايات المتحدة.

كذلك تُنظم الإمارات قممًا عالمية للذكاء الاصطناعي ومنتديات للتقنية المتقدمة، تتحول فيها العاصمة أبوظبي إلى مركز تواصل دولي بين قادة الابتكار، ما يمنح الدولة موقعًا تفاوضيًا مرئيًا ومؤثرًا في الملفات الحساسة المتعلقة بأخلاقيات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية. تعمل الإمارات على إطلاق مبادرات مثل "قمة أبوظبي للذكاء الاصطناعي"، التي تجمع قادة التكنولوجيا العالميين، ما يرسّخ دور الإمارات كـ"منصة وسيطة" بين الشرق والغرب في قضايا الذكاء الاصطناعي والأخلاقيات الرقمية ولا يتوقف الأمر عند التعليم والمؤتمرات، بل يتعداه إلى بناء منظومات تكنولوجية وطنية قابلة للتصدير. فالإمارات أصبحت مركزًا إقليميًا لاختبار تقنيات المدن الذكية، وإنترنت الأشياء، والسيارات ذاتية القيادة، بالتعاون مع شركات عالمية مثل Huawei ، Siemens، و Amazon Web Services.

وتحت إشراف الشيخ خالد، يتم التركيز على توطيد الصناعات التقنية، وتوجيه الاستثمارات نحو القطاعات المستقبلية مثل:

المدن الذكية

أنظمة الأمن البيومتری

تحليل البيانات الضخمة

• التكنولوجيا الصحية

هذه الجهود لا تبني الداخل فقط، بل تصنع لغة تفاهم جديدة مع الدول الأخرى، حيث لم تعد القوة تُقاس بالسلاح، بل بمن يمتلك مفاتيح المستقبل التقني.

إن توجيه الدولة نحو الاستثمار في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحيوية والفضاء، يعكس قناعة بأن "البيانات" باتت هي الثروة الجديدة، وأن من يمتلك المعرفة، يمتلك القدرة على رسم خرائط القوة المستقبلية. تحت قيادة سموه، ساهمت الإمارات في دعم مبادرات دولية مثل:.

برنامج الجينوم الإماراتي

يُعدّ برنامج الجينوم الإماراتي مبادرة وطنية رائدة، يهدف إلى تحسين جودة الحياة عالمياً من خلال الابتكار في مجال الطب الدقيق، كما يهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال فهم التركيب الجيني لمواطنيها.³¹⁷ يتّأس سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، حفظه الله ورعاه، ولي عهد أبوظبي، مجلس الإمارات للجينوم، الذي أنشئ في يونيو 2021 للإشراف على تنفيذ وتطوير برامج الجينوم في الدولة. من أبرز إنجازات البرنامج حتى يونيو 2024، جمع وتحليل أكثر من 600,000 عينة جينية، مما يمثل 60% من الهدف المنشود بجمع مليون عينة. كما أطلقت منصة الجينوم المرجعي الإماراتي،³¹⁸ التي توفر نتائج الدراسات للأطباء والباحثين، مما

³¹⁷ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد يتّأس اجتماع مجلس الإمارات للجينوم، الامارات اليوم، (11 يونيو 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://www.emaratalyoum.com/local-section/othe>

³¹⁸ مجلس الامارات للجينوم، خالد بن محمد بن زايد ... يتّأس اجتماع مجلس الإمارات للجينوم (11 جون 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني <https://genome.gov.ae/ar/media-centre/news>

يسهم في فهم أعمق للتركيب الجيني للمواطنين وتطوير برامج الطب الشخصي والوقائي.³¹⁹

يُشرف مجلس الإمارات للجينوم، برئاسة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد، حفظه الله ورعاه، على بناء منظومة شاملة ومستدامة لتحقيق تحول نوعي في قطاع الرعاية الصحية بالدولة، بالتعاون مع المؤسسات التنظيمية والبحثية والطبية. يُسهم هذا التعاون في تعزيز مكانة الإمارات كمركز رائد للبحوث والابتكار في علوم الجينوم، وتقديم رعاية صحية متقدمة للمجتمع. كما أطلق سموه، منصة الجينوم المرجعي الإماراتي.³²⁰

بالإضافة إلى ذلك، اعتمد سموه منظومة تمكين الطب الشخصي والوقائي في الدولة، والتي تهدف إلى استخدام أبحاث الجينوم لتصميم برامج علاجية مخصصة للمواطنين، وتطوير منظومة صحية وقائية شاملة للأمراض الوراثية، مع الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسريع عمليات التشخيص والعلاج.

تأتي هذه الجهود في إطار رؤية القيادة الرشيدة لتعزيز مكانة الإمارات كمركز رائد للبحوث والابتكار في علوم الجينوم، وتحسين جودة حياة أفراد المجتمع من خلال تقديم رعاية صحية متقدمة ومخصصة.³²¹

³¹⁹ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد يت رأس اجتماع مجلس الإمارات للجينوم، الامارات اليوم، (11 يونيو 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.emaratalyoum.com/local-section/othe>

³²⁰ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد يت رأس اجتماع مجلس الإمارات للجينوم، الامارات اليوم، (11 يونيو 2024 ، الشارقة)، انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/06/11>

³²¹ الامارات اليوم، خالد بن محمد بن زايد: القيادة تولي اهتماماً كبيراً بتحسين جودة حياة أفراد المجتمع، الامارات اليوم، (10 نوفمبر 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

<https://www.emaratalyoum.com/local-section/other>

مبادرات الطاقة النظيفة

يؤكد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورجاه التزام دولة الإمارات بدعم التحول العالمي نحو مصادر الطاقة النظيفة، وتعزيز التنمية المستدامة في الدول النامية، بما يسهم في تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية على المستوى الدولي. وذلك من خلال اطلاق عدد من المبادرات بهذا المجال.

يُعَدُّ سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، عضو المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي رئيس مكتب أبوظبي التنفيذي، ورئيس اللجنة التنفيذية لمجلس إدارة شركة بترول أبوظبي الوطنية "أدنوك"، من أبرز الداعمين لمبادرات الطاقة النظيفة، مساهماً في تعزيز التنمية المستدامة على الصعيدين المحلي والعالمي. في أكتوبر 2021، أطلق سموه شراكة استراتيجية بين شركة بترول أبوظبي الوطنية "أدنوك" وشركة مياه وكهرباء الإمارات، تهدف إلى تزويد شبكة "أدنوك" الكهربائية بالطاقة المنتجة من المصادر النووية والشمسية الخالية من الانبعاثات، بدءاً من يناير 2022. كما دشّن سموه، نيابةً عن رئيس الدولة، برنامج الإمارات لطاقة الرياح، الذي يضم توربينات في أربع مواقع بقدرة إجمالية تتجاوز 100 ميغاواط، مما يسهم في توفير الكهرباء لأكثر من 23 ألف منزل وتقادي انبعاث 120 ألف طن من غاز ثاني

³²² مكتب ابو ظبي الاعلامي, خالد بن محمد بن زايد يطلق شراكة استراتيجية في الطاقة النظيفة بين "أدنوك" وشركة مياه وكهرباء الإمارات, مكتب ابو ظبي الاعلامي (26 أكتوبر 2021, ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني
<https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/energy/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-launches>

أكسيد الكربون سنوياً.³²³ بالإضافة إلى ذلك، شهد سموه توقيع شراكة استراتيجية بين "أدنوك" و"مصدر" و"بي بي" لتطوير مراكز للهيدروجين النظيف، بهدف تعزيز التحول في قطاع الطاقة.³²⁴

ففي ملف الطاقة المتجددة، تحولت الإمارات، تحت إشراف جيل قيادي من أمثال سمو الشيخ خالد حفظه الله، من دولة مصدرة للنفط إلى دولة رائدة في تصدير التكنولوجيا النظيفة. من خلال شركة مصدر، دخلت الإمارات في شراكات لبناء محطات طاقة شمسية ورياح في أكثر من 40 دولة حول العالم، من إندونيسيا إلى المغرب، مما منحها نفوذاً جديداً قائماً على التنمية المستدامة بدل الاعتماد الأحادي على النفط. هذا التوجه يجعل من التكنولوجيا والطاقة معاً أدوات دبلوماسية ناعمة، تُعيد رسم العلاقة مع الدول الكبرى والصاعدة على أسس المصالح المشتركة، والتنمية المتبادلة، لا الهيمنة أو التبعية.

الامن الغذائي

الأمن الغذائي الحديث لم يعد مجرد "زراعة"، بل أصبح يحتاج إلى تكنولوجيا متقدمة وطاقات نظيفة لضمان الاستدامة وتقليل الكلفة ومواجهة التغير المناخي. وهذا بالضبط

³²³ وكالة انباء الامارات-وام، نيابة عن رئيس الدولة.. خالد بن محمد بن زايد يدشن برنامج الإمارات لطاقة الرياح. وكالة انباء الامارات -وام، (5 أكتوبر 2023 ، ابو ظبي). انظر في ذلك الموقع الالكتروني

https://www.wam.ae/ar/details/1395303205957?utm_source=chatgpt.co:

³²⁴ مصدر، خالد بن محمد بن زايد يشهد توقيع شراكة استراتيجية بين "أدنوك" و"مصدر" و"بي بي" لتعزيز فرص الاستفادة من الهيدروجين في التحول بقطاع الطاقة، مصدر (24 مايو 2022، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://masdar.ac/ar/news/newsroom/khaled-bin-mohamed-bin-zayed>

ما تعبر عنه مشاركة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد في دعم مبادرات الأمن الغذائي. تتميز دولة الإمارات بدعمها الدائم للجهود العالمية لتعزيز الأمن الغذائي وتطوير ممارسات زراعية مستدامة، بما يحقق التنمية المستدامة والازدهار للشعوب. وفي نوفمبر من عام 2024 أكد سمو الشيخ موقف الإمارات في الوقوف بوجه التحديات التي تواجه مجتمع الدولي، وذلك خلال مؤتمر "عالم بلا جوع" الذي عُقد في العاصمة الإثيوبية أديس أبابا بهدف دعم الجهود الدولية لتطوير تقنيات مبتكرة وممارسات مستدامة لضمان الأمن الغذائي العالمي³²⁵. يحاول سمو الشيخ خالد بن زايد ال نهيان ان يكون مستجيبا للالتزامات التي تواجه المجتمع الدولي ومن اهمها موضوع الغذاء الامني الذي اصبح شغل شاغل الدول. ومن الامثلة على ذلك ساهم سموه مؤخرا في مؤتمر "عالم بلا جوع" في أديس أبابا في دعم الجهود الدولية لتطوير تقنيات مبتكرة وممارسات مستدامة لضمان الأمن الغذائي العالمي.

وقد أكد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد على أهمية تعزيز التعاون الدولي لتطوير استراتيجيات مبتكرة وتقنيات مستدامة تسهم في استقرار سلاسل الإمدادات الغذائية العالمية، مشدداً على حرص دولة الإمارات على دعم الحلول المستدامة لتأمين الغذاء عالمياً والحد من تأثيرات تغير المناخ³²⁶.

³²⁵ العين الاخبارية، خالد بن محمد بن زايد يصل أديس أبابا للمشاركة في مؤتمر «عالم بلا جوع»، العين الاخبارية، (2024، نوفمبر 4، ابو ظبي)

³²⁶ البيان، خالد بن محمد: الإمارات تدعم الحلول المستدامة لتأمين الغذاء على المستوى العالمي،

البيان (6نوفمبر 2024، ابو ظبي). انظر في ذلك

<https://www.albayan.ac/economy/future/sustainability/7018>

1.1.2. الأمن السيبراني والدبلوماسية الوقائية

1.1.2.1: مفهوم الامن السيبراني

في عالم لم تعد فيه الحروب تُخاض بالسلح وحده، بل بالبرمجيات والاختراقات، أصبحت القدرة السيبرانية عنصراً أساسياً في مفهوم الأمن القومي. وقد أظهر الشيخ خالد اهتماماً واضحاً بهذا المجال، من خلال دعم البنية التحتية للأمن الرقمي، وتطوير كوادر وطنية متخصصة في حماية البيانات.

لكن الأهم من ذلك، أن السياسات السيبرانية في فكر الشيخ خالد ليست فقط للدفاع الداخلي، بل تُستخدم أيضاً كوسيلة لتوسيع العلاقات الدولية. من خلال بناء أنظمة حماية مشتركة، وتبادل معلومات استخباراتية سيبرانية مع الدول الصديقة، يتم خلق منظومة "أمن جماعي رقمي"، تجعل من الإمارات شريكاً دولياً لا يُستغنى عنه

• من الأمن التقليدي إلى الردع الرقمي

في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد، يُنظر إلى الأمن السيبراني ليس كفرع ثانوي من الأمن الوطني، بل كـ"درع رقمي" موازي للأمن العسكري، بل يتجاوزه أحياناً، نظراً لتغير طبيعة التهديدات الحديثة.

الهجمات اليوم لم تعد تأتي عبر الحدود، بل عبر كودات، وشبكات، وثغرات في أنظمة الاتصالات والطاقة والمرافق الحيوية. ولهذا، يتبّع الشيخ خالد نهجاً يقوم على "الدبلوماسية الوقائية الرقمية":

أي أن يكون للدولة قدرة عالية على الدفاع الرقمي من جهة، وقدرة على بناء علاقات استراتيجية عبر الأمن السيبراني من جهة أخرى. ومن الخطوات المتخذة بهذا المجال:

1. تأسيس المركز الوطني للأمن السيبراني

وهي منصة متقدمة لمراقبة ومنع الهجمات الرقمية على البنية التحتية الحيوية (الطاقة، البنوك، الاتصالات، الطيران).

هذا المركز لا يعمل فقط محليًا، بل ضمن شبكة تعاون دولية مع:

الولايات المتحدة (NSA)، (Microsoft)

كوريا الجنوبية

تُستثمر هذه الشراكات في بناء تحالفات أمنية رقمية تعزز من تموضع الإمارات كدولة موثوقة سيبرانيًا.

2. مبادرات التدريب والبحث السيبراني

يوجّه الشيخ خالد نحو:

- تدريب كوادر وطنية في الأمن السيبراني بالتعاون مع جامعات أجنبية) مثل

معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. (MIT)

- دعم مسابقات وهاكاثونات تقنية مثل "Capture the Flag" للطلبة،

لصناعة جيل دفاعي رقمي.

هذه السياسة لا تهدف للحماية فقط، بل لصناعة "رأس مال معرفي سيبراني" يصدر الحلول لدول العالم.

3. التعامل مع الهجمات كفرصة دبلوماسية.

في حالات متعددة، تم تسجيل هجمات إلكترونية ضد مؤسسات إماراتية.

ردّ الإمارات غالبًا ما يكون هادئًا، غير تصعيدي، لكنه مدروس — حيث يُستخدم

الحدث لفتح قنوات تفاهم تقنية أو تفاوض غير مباشر.

وهنا تتجلى فلسفة "خالد":

- استخدام الهجمات لا كأداة رد فعل فقط، بل كإجابة لبناء قنوات اتصال غير تقليدية.

- تحويل كل تهديد إلى فرصة لتوسيع الحضور الدبلوماسي بصيغة جديدة.

4. الربط بين الأمن السيبراني، الاستقلال الرقمي، والسيادة الوطنية

الشيخ خالد يُدرك أن الدولة التي لا تمتلك أنظمتها الرقمية ومراكز بياناتها وسيادتها المعلوماتية، تبقى خاضعة لابتزاز القوى الكبرى. لذلك، من بين أولوياته:

- توطین صناعة البرمجيات.
- تشجيع الابتكار المحلي في الأمن السيبراني.
- الاستثمار في شبكات 5G بتقنيات تضمن الخصوصية والسيادة.

وبالتالي، لم يعد الأمن السيبراني مجرد حماية بل صار:

- أداة لبناء علاقات استراتيجية
- لغة جديدة للحوار الدولي
- وسيلة لفرض الاحترام من دون صوت عالٍ

1.1.2.2: الدبلوماسية الوقائية

الدبلوماسية الوقائية الرقمية (Digital Preventive Diplomacy) هي نهج حديث في العلاقات الدولية يهدف إلى منع الأزمات الرقمية والصراعات السيبرانية قبل

حدوثها، من خلال تعزيز التعاون التقني، وبناء الثقة الرقمية بين الدول، وتبادل المعلومات الاستخباراتية ذات الصلة بالتهديدات السيبرانية³²⁷.

تقوم هذه الدبلوماسية على مبدأ "الاستباق الرقمي"، أي استخدام أدوات الأمن السيبراني والمعلومات التقنية لكشف التهديدات مبكرًا، وبناء قنوات حوار رقمية بين الدول الفاعلة، تجنبًا للتصعيد والنزاعات الإلكترونية³²⁸.

تتبنى دولة الإمارات العربية المتحدة نهجًا دبلوماسيًا حديثًا يجمع بين الوساطة السياسية، الحوار بين الأديان، والتقنيات الرقمية كأدوات دبلوماسية وقائية تسهم في منع تصاعد النزاعات وتعزيز السلم العالمي. من ذلك:

- استضافة المؤتمرات الدبلوماسية: مثل مؤتمر التعاون الإقليمي في الخليج والشرق الأوسط، ومنتديات دعم الاستقرار السياسي³²⁹.

³²⁷ Bjola, Corneliu & Pamment, James (2018). Countering Online Propaganda and Extremism: The Dark Side of Digital Diplomacy. Routledge, p54.

³²⁸ Tim Maurer, Cyber Mercenaries: The State, Hackers, and Power (Cambridge University Press 2018) & Eneken Tikk, Cyber Norms and Preventive Diplomacy in Cyberspace (NATO CCDCOE 2020)

³²⁹ UAE Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation, UAE Hosts Regional Diplomatic Conferences to Promote Stability and Cooperation (MOFAIC 2022) <https://www.mofa.gov.ae> accessed 16 April 2025.

- وثيقة الأخوة الإنسانية: (2019) وقّعها شيخ الأزهر وبابا الفاتيكان في أبوظبي، وهي وثيقة تاريخية تعزز ثقافة التسامح وتتنبذ التطرف، وتُعد خطوة دبلوماسية وقائية لمحاصرة النزاعات ذات الطابع الديني³³⁰.
- تأسيس وزارة للتسامح: مما يعكس توجهاً مؤسسياً لتعزيز التعايش والوقاية من النزاعات المجتمعية والدينية³³¹.
- الذكاء الاصطناعي في تحليل النزاعات: ضمن رؤية الإمارات 2071، يتم الاستثمار في تحليل البيانات الضخمة لتوقع بؤر التوتر وتحليل الخطابات المتطرفة عبر الإنترنت³³².
- مجلس الإمارات للذكاء الاصطناعي: يستخدم التكنولوجيا لدعم السياسات الوقائية وتعزيز الدبلوماسية الاستباقية³³³.

³³⁰The Higher Committee of Human Fraternity, Document on Human Fraternity for World Peace and Living Together (Abu Dhabi, 4 February 2019) <https://www.forhumanfraternity.org> accessed 16 April 2025.

³³¹UAE Government, UAE Establishes Ministry of Tolerance to Promote Coexistence and Prevent Societal and Religious Conflicts (UAE Government Portal 2016) <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/tolerance> accessed 16 April 2025.

³³² UAE Government, UAE Centennial 2071 Strategy (2017) <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/uae-centennial-2071> accessed 16 April 2025. & UAE Council for AI and Blockchain, AI for Peace: Strategic Applications of Artificial Intelligence in Conflict Prediction and Counter-Extremism (2021)

³³³UAE Council for Artificial Intelligence and Blockchain, Leveraging AI for Preventive Policy and Proactive Diplomacy (2020) & UAE Government, UAE Council for AI and Blockchain (UAE Government Portal 2020) <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/artificial-intelligence> accessed 16 April 2025

1.1.2.3: أهمية مفهوم الدبلوماسية الوقائية الرقمية في العصر الحديث

في زمن تزايدت فيه الهجمات السيبرانية على المنشآت الحيوية (مياه، كهرباء، بنوك، بيانات صحية)، أصبحت الدبلوماسية الوقائية الرقمية من صميم الأمن القومي لأي دولة. فالتحديات لم تعد محصورة في الحدود البرية أو الصراعات العسكرية، بل في قدرة الدول على حماية فضاءها الرقمي.

وقد أدرجت الأمم المتحدة هذا المفهوم ضمن أجندة الأمن الرقمي العالمي، خصوصاً في تقارير "مجموعة الخبراء الحكومية بشأن التطورات في ميدان المعلومات والاتصالات في سياق الأمن الدولي (UN GGE)"، حيث دعت إلى استخدام القنوات الدبلوماسية لمنع الهجمات الإلكترونية وتطوير قواعد سلوك مشتركة بين الدول³³⁴.

نماذج وأمثلة:

1. الإمارات - الاتحاد الأوروبي: وقعت الإمارات اتفاقيات تعاون سيبراني مع

الاتحاد الأوروبي تتيح تبادل المعلومات وتحقيق التنسيق في مواجهة

التهديدات العابرة للحدود³³⁵.

³³⁴United Nations General Assembly, Report of the Group of Governmental Experts on Advancing Responsible State Behaviour in Cyberspace in the Context of International Security, UN Doc A/75/816 (14 July 2021) <https://www.un.org/disarmament/ict-security/> accessed 16 April 2025.

³³⁵Delegation of the European Union to the United Arab Emirates, EU-UAE Cyber Cooperation Agreements Enhance Cross-Border Cybersecurity Coordination (EU Delegation 2022) https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-arab-emirates_en accessed 16 April 2025.

2. منتدى الأمن السيبراني العالمي (Global Cybersecurity Forum):

تشارك الإمارات فيه بشكل فاعل، حيث يُعد منصة دولية لبناء الثقة الرقمية وتنسيق السياسات بين الدول³³⁶.

3. اتفاقيات التعاون الثلاثي: بعد اتفاقيات أبراهام، تم توقيع تعاون سيبراني

مشارك في مجال حماية البنية التحتية الرقمية، مما يُعد نموذجًا حيويًا للدبلوماسية الوقائية الرقمية³³⁷.

4. مراكز تحليل التهديدات السيبرانية المشتركة: الإمارات تستضيف مراكز

إقليمية تجمع بين القطاعين الحكومي والخاص لرصد التهديدات وبناء قاعدة معلومات مشتركة تُستخدم في سياقات دبلوماسية تقنية³³⁸.

العلاقة بفكر الشيخ خالد:

الشيخ خالد بن محمد بن زايد، في إشرافه على ملفات الأمن الرقمي، يتبنى هذا المفهوم من خلال:

تطوير بنية تحتية رقمية سيادية، تخفف الاعتماد على الخارج.

³³⁶Global Cybersecurity Forum, UAE Participation in the Global Cybersecurity Forum (GCF 2022)

<https://www.globalcybersecurityforum.com> accessed 16 April 2025.

³³⁷UAE Ministry of Foreign Affairs, Joint Statement on Trilateral Cybersecurity Cooperation between UAE, Israel, and the United States (MOFA 2021) <https://www.mofa.gov.ae> accessed 16 April 2025.

³³⁸ UAE Cybersecurity Council, Establishment of Regional Cyber Threat Intelligence Centers in the UAE (2022)

<https://www.tra.gov.ae/en/about-tra/projects/cybersecurity.aspx> accessed 16 April 2025.

إطلاق برامج تدريب متقدمة في الأمن السيبراني.

دعم شراكات إقليمية ودولية تقنية تعزز من قدرة الإمارات على لعب دور

فاعل في تهدئة النزاعات الرقمية.

فالدبلوماسية في فكره لا تُمارس فقط في غرف الاجتماعات، بل عبر أنظمة الدفاع

الرقمية، ومنصات التعاون التقني، والحوارات الوقائية بين الدول.

إن تعزيز الأمن والسلم في العصر الرقمي يتطلب الانتقال من الدبلوماسية التقليدية إلى

نماذج مبتكرة، تتكامل فيها التكنولوجيا مع القيم الإنسانية. وتُعد دولة الإمارات نموذجًا

عالمياً قادراً على تصدير حلول دبلوماسية وقائية رقمية، قائمة على الابتكار، والحوار،

والتسامح. وبالتالي، فإن الدبلوماسية الوقائية الرقمية تمثل إضافة نوعية في الأدبيات

الحديثة للعلاقات الدولية، وهي تعكس رؤية استباقية يقودها الشيخ خالد، تسعى لحماية

الدولة من جهة، وتعزيز دورها كشريك رقمي موثوق من جهة أخرى.

وفي هذا السياق، أقترح إطلاق مبادرة استراتيجية رائدة بعنوان: "منصة زايد للسلام

الرقمي"³³⁹ Zayed Digital Peace Platform – نحو دبلوماسية وقائية

رقمية برعاية الشيخ خالد بن محمد بن زايد

³³⁹ إن منصة زايد للسلام الرقمي، كما نقترحها هنا، ستكون المبادرة الأولى من نوعها عالمياً التي تجمع بين الذكاء الاصطناعي، والوساطة الرقمية، والمشاركة الشبابية العابرة للثقافات، تحت مظلة دبلوماسية وقائية رقمية ذات طابع مؤسسي وسيادي، تقودها دولة الإمارات ورؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد. جاء اختيار اسم زايد للمنصة الرقمية المقترحة، انطلاقاً من قناعة عميقة بأن الإرث الأخلاقي للسلام لا يُختزل في جيل واحد، بل يتوارثه القادة العظام. وإن إطلاق مبادرة دولية باسم القائد المؤسس، فهو ليس مجرد مشروعاً رقمياً فحسب، بل يُعيد بعث ضمير قائد كان يؤمن بأن "السلام إرادة قبل أن يكون اتفاقاً".

وهي منصة رقمية دولية، يُمكن أن تتبناها قيادة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، بوصفه أحد القادة الملهمين في عصر التحول الرقمي، وامتدادًا لرؤية الشيخ زايد في ترسيخ مبادئ السلم والعيش المشترك.

في ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، وظهور أشكال جديدة من التهديدات العابرة للحدود، مثل خطابات الكراهية الرقمية، والنزاعات السيبرانية، والاستقطاب الأيديولوجي عبر الفضاء الإلكتروني، تبرز الحاجة إلى مبادرات مبتكرة تُجسّد الدبلوماسية الوقائية الرقمية في أرقى صورها.

أهداف المنصة:

1. رصد التوترات الرقمية والنزاعات السيبرانية عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل اللغوي للخطاب.
2. توفير فضاءات حوار رقمية تجمع مختلف الأطراف المتنازعة، بمنهجية دبلوماسية افتراضية تشاركية.
3. مكافحة خطاب الكراهية والتطرف الرقمي باستخدام خوارزميات إماراتية متقدمة.
4. نشر ثقافة السلام الإلكتروني بين الأجيال الشابة في العالم، من خلال محتوى تفاعلي تربوي وقيمي.

الوظائف الأساسية المقترحة:

- رادار رقمي للأزمات: أداة ذكية لرصد المؤشرات الأولية للنزاعات.
- مركز وساطة افتراضي: لإدارة الحوارات والمصالحة إلكترونياً بالتعاون مع خبراء دوليين.

- مكتبة معرفية: توثّق تجارب السلام الرقمي والدبلوماسية الرقمية حول العالم.
- جائزة الشيخ خالد للسلام الرقمي: تُمنح سنويًا لأفضل المبادرات العالمية في نشر قيم التعايش والتسامح باستخدام التكنولوجيا.

البُعد الاستراتيجي للمبادرة:

تمثل هذه المنصة امتدادًا طبيعيًا لرؤية دولة الإمارات في استخدام التكنولوجيا كقوة ناعمة، وتترجم القيادة الرقمية لسمو الشيخ خالد إلى مشروع إنساني عالمي. فهي لا تُعزز فقط الأمن والسلام، بل تجعل من الإمارات مرجعًا دوليًا في حوكمة الفضاء الرقمي الإنساني.

1.1.3. التعليم النوعي كأداة تأثير دولي

الرهان على التعليم لم يعد محصورًا في الداخل. في فكر الشيخ خالد، يمثل التعليم النوعي وسيلة لصياغة حضور خارجي ناعم، لكنه فاعل. فالمبادرات التعليمية التي تطلقها الإمارات نحو دول العالم، لا سيما العالم العربي، تعكس رغبة في نقل المعرفة، وبناء علاقات تقوم على التعاون المعرفي. كما أن استقطاب الكفاءات العالمية، وإنشاء جامعات بحثية متقدمة، يضع الإمارات في موقع الدولة "المنتجة للمعرفة"، لا مجرد مستهلكة لها، مما يضيف بُعدًا جديدًا لقوتها الناعمة.

في العالم المعاصر، لم يعد التعليم حكرًا على السياسات الداخلية، بل تحوّل إلى أداة استراتيجية لتشكيل العلاقات الدولية وبناء النفوذ الحضاري. وفي فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد، يُنظر إلى التعليم النوعي بوصفه عنصرًا مركزيًا في صياغة "قوة ناعمة

معرفية" تُمكن الإمارات من توسيع حضورها دوليًا دون الحاجة إلى أدوات التأثير التقليدية.

هذا التوجه يتجلى في العديد من المبادرات والسياسات الاماراتية للقيادة الرشيدة منها :

- تأسيس جامعات عالمية المستوى :مثل "جامعة محمد بن زايد للذكاء الاصطناعي"، و"جامعة خليفة"، اللتان تمثلان نموذجًا للتعليم المتخصص عالي الجودة، وتستقطبان طلابًا من عشرات الدول، مما يُحول الحرم الجامعي إلى مساحة دبلوماسية معرفية.
- برامج التبادل الأكاديمي والمنح الدولية :أطلقت الإمارات برامج مثل "برنامج محمد بن زايد للمنح الدراسية" و"منحة التميز العالمية"، والتي تستهدف الطلبة المتفوقين من مختلف الدول، وتربطهم بالإمارات فكريًا وعلميًا منذ مراحل مبكرة.
- دور الإمارات في التعليم العربي والإسلامي :عبر مبادرات مثل "مدرسة" الرقمية، التي توفر محتوى تعليميًا مجانيًا عالي الجودة باللغة العربية، تساهم الدولة في سد الفجوة التعليمية في الدول الأقل نموًا، مما يعزز صورتها الدولية كشريك معرفي، لا مجرد ممول أو مانح.
- المؤتمرات والمعارض التعليمية الدولية :تستضيف الإمارات فعاليات مثل "معرض BETT الشرق الأوسط" و"منتدى التعليم العالمي"، ما يجعلها مركزًا إقليميًا للحوار التربوي العالمي.

يرى الشيخ خالد أن الاستثمار في التعليم لا يُخرج فقط أجيالاً مؤهلة، بل يُنتج جسورًا دبلوماسية مستدامة، تربط العقول قبل السياسات، وتبني تحالفات قائمة على احترام العلم والتطور.

ومن هنا، يصبح التعليم في فكره ليس مجرد مشروع تنموي، بل أداة نفوذ حضاري ذكي، يتكامل مع أدوات الدولة الأخرى لبناء مكانة دولية متينة وهادئة في آنٍ معًا. في ضوء هذا التحول، يمكن القول إن فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد يرسم ملامح دبلوماسية جديدة، لا تُبنى على الانحيازات ولا الصراعات، بل على "لغة المستقبل": التكنولوجيا، الأمن السيبراني، والتعليم. والطاقة النظيفة. إنها دبلوماسية تبني الجسور بدل الجدران، وتُنتج التأثير عبر المعرفة لا الهيمنة، وعبر الشراكة لا التبعية. وبذلك، فإن السياسة الدولية في فكر الشيخ خالد ليست مجرد رد فعل على الأحداث، بل مشروع حضاري طويل المدى، يجعل من الإمارات فاعلاً مؤثراً في صياغة العالم القادم.

في ضوء هذا التحول الجوهري، تتضح معالم مدرسة جديدة في السياسة الدولية، تقودها عقلية شابة ورؤية استشرافية يحملها الشيخ خالد بن محمد بن زايد. مدرسة لا تتوسل النفوذ بالقوة، بل تؤمن بأن الدولة الحقيقية هي تلك التي تبني تأثيرها بالإقناع لا بالإكراه، وبالمعرفة لا بالقوة.

إنّ النموذج الإماراتي الذي يتشكّل في هذه الرؤية، لا يكتفي بمجرد التفاعل مع النظام الدولي، بل يساهم في إعادة تشكيله عبر أدوات غير تقليدية: الذكاء الاصطناعي، الطاقة المتجددة، الأمن السيبراني، والتعليم النوعي. وهذه ليست ملفات تنموية فقط، بل

وسائل تأثير سياسي مدروسة، تعكس روحاً قيادية جديدة تتقن لغة التقدم، وتحترف الدبلوماسية الهادئة.

الشيخ خالد لا يصوغ سياسة رد الفعل، بل يصنع بيئة التأثير المسبق، عبر ما يمكن تسميته بـ"النفوذ الصامت" الذي لا يحتاج إلى ضوضاء كي يُحترم، ولا إلى صراع كي يُسمع. فحيث تتكلم دول كثيرة بلغة العنف، تتحدث الإمارات بلغة الابتكار. وهكذا، يصبح مشروع الشيخ خالد في العلاقات الدولية نموذجاً عربياً فريداً، يُعيد للعقل مكانته في السياسة، ويمنح للدولة الخليجية بعداً حضارياً يتجاوز الحدود الجغرافية. إنها دبلوماسية العقل الهادئ والرؤية البعيدة... دبلوماسية تُبنى لا لتُظهر القوة، بل لتُنتج الاحترام.

في ضوء هذا التحول، يمكن القول إن فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد يرسم ملامح دبلوماسية جديدة، لا تُبنى على الانحيازات ولا الصراعات، بل على "لغة المستقبل": التكنولوجيا، الأمن السيبراني، التعليم، والطاقة النظيفة. إنها دبلوماسية تبني الجسور بدل الجدران، وتُنتج التأثير عبر المعرفة لا الهيمنة، وعبر الشراكة لا التبعية. وبذلك، فإن السياسة الدولية في فكر الشيخ خالد ليست مجرد رد فعل على الأحداث، بل مشروع حضاري طويل المدى، يجعل من الإمارات فاعلاً مؤثراً في صياغة العالم القادم.

2: العلاقات الثنائية - مقارنة استراتيجية

تُعدّ دبلوماسية الشيخ خالد بن محمد بن زايد، المستشار الأممي في دولة الإمارات العربية المتحدة، نموذجاً رائعاً للقيادة الحكيمة والرؤية الاستراتيجية في مجال العلاقات الدولية. تميزت زيارته الأخيرة إلى العديد من الدول بتسليط الضوء على العلاقات

الثنائية بين الإمارات وهذه الدول، حيث سعى الشيخ خالد بن محمد إلى تعزيز أواصر التعاون والتفاهم المشترك، وجعل دولة الإمارات في طليعة الدول التي تسهم في إيجاد حلول للتحديات الإقليمية والعالمية.

من خلال زيارته المتعددة، أظهر الشيخ خالد اهتمامًا بالغًا بتوطيد العلاقات في مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد، الأمن، الثقافة، والتكنولوجيا. في كل زيارة، يحرص على تعزيز روح التعاون والمصالح المشتركة، مما يساهم في تحقيق استقرار المنطقة ونموها. كما أن التكريمات التي نالها من العديد من الدول تبرز المكانة الرفيعة التي تحظى بها الإمارات في الساحة الدولية، ويُعدّ ذلك شهادة على تأثيره الكبير في تعزيز صورة الإمارات كداعم رئيسي للسلام والاستقرار العالميين.

وقد شهدت الاتفاقيات التي أبرمها الشيخ خالد بن محمد خلال زيارته الأخيرة، تحولات إيجابية في العلاقات الثنائية، حيث تم توقيع العديد من الصفقات والمبادرات التي تخدم مصالح البلدين وتفتح آفاقًا جديدة للتعاون المشترك. هذه الاتفاقيات تعكس التزام الإمارات بقيادة الشيخ محمد بن زايد في بناء جسور من التعاون المتين، وتُعدّ خطوة مهمة نحو تعزيز السلام والتقدم في العالم.

2.2. العلاقات الخليجية

الإمارات، تحت قيادة رئيس الدولة سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان حفظه الله ورعاه وبإشراف سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، حفظه الله ورعاه، تواصل تطوير استراتيجيات مبتكرة في تعزيز العلاقات الدولية، سواء مع الدول الكبرى أو الجيران في منطقة الخليج، مناقشا القضايا المشتركة وتعزيز التعاون في مختلف المجالات.

فقد قام سموه في عام 2024 بزيارات رسمية إلى عدد كبير من الدول الشقيقة والصديقة، ولاشك في أن سموه قد لمس خلال جولاته إلى هذه الدول أصداء الاستجابة لافكاره في مجال العلاقات الدولية، والتي سيظهر جليا اثرها في وقت قريب. كانت دول التعاون الخليجي في مقدمة جدول اعماله ومنذ سبتمبر 2024 يواصل سموه تلك الزيارات لبحث مختلف جوانب العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعزيز التطور التكنولوجي والابتكار والتبادل العلمي وتذليل الصعوبات امام اية معوقات لنمو تلك العلاقات وبما يرسم السياسة الخارجية للخليج العربي التي اخذت الامارات العربية المتحدة على عاتقها مسؤولية حمايتها ليس لصالح دول الخليج فحسب بل ولمصلحة الاستقرار السياسي في الوطن العربي ودول العالم. وتشديدا لوثاق الحبل بين دول الخليج اجري سموه عدة زيارات منفصلة لدول الخليج لبحث تلك العلاقات وكيفية التعاون المشترك مؤكدا دور الامارات العربية المتحدة الدائم لاي خطوة لنقوية التعاون الخليجي.

في الوقت الذي تواجه فيه المنطقة تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية، حرص سموه ومنذ توليه المنصب على تعزيز الروابط الاقتصادية والسياسية بين الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي بهدف تعزيز الاستقرار الداخلي في دول الخليج وتبادل الخبرات في إدارة التنوع الاجتماعي، وتعزيز الشفافية في المؤسسات الحكومية، وتنمية المواطن الخليجي التي من الممكن أن تساهم في تعزيز الاستقرار الداخلي، مما يؤدي إلى استقرار إقليمي أكبر. كما يؤمن سموه باهمية تفعيل دور الدبلوماسية الخليجية المشتركة.

ويسعى لتعزيز التنسيق في سياستها الخارجية، وتوحيد مواقفها تجاه القضايا الإقليمية والدولية. مدركا بان توحيد السياسة الخارجية لمجلس التعاون الخليجي سيعزز من قدرة الخليج على التأثير في الأزمات الإقليمية والدولية، ويضمن لمجلس التعاون الخليجي موقفاً قوياً في الأمم المتحدة وفي التكتلات العالمية الأخرى.

2.2.1. العلاقات الإماراتية البحرينية

في السادس والعشرين من نوفمبر 2024، قام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، بزيارة رسمية إلى مملكة البحرين، حيث استقبله جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة، عاهل مملكة البحرين، في قصر القضيبيية بالعاصمة المنامة.³⁴⁰ وكانت هذه الزيارة بمثابة خطوة جديدة في تعزيز العلاقات الثنائية بين دولة الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين، وهو ما يعكس رؤى القيادة الرشيدة لدولة الإمارات، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، التي تركز دائماً على دعم التعاون الخليجي وتعزيزه في جميع المجالات.

فقد شهدت العاصمة البحرينية المنامة قصر القضيبيية لحظة تاريخية فارقة، حيث أبرمت اتفاقات نوعية وأساسية عززت العلاقات الثنائية بين دولة الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين. في هذا الحدث المهيّب، كان ولي عهد أبوظبي، سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، هو الرمز الذي قاد هذا التحول الكبير. تمكّن سموه، بفضل رؤيته الاستراتيجية ورغبته في تعزيز التعاون الثنائي، من إرساء علاقات جديدة

³⁴⁰ Abu Dhabi Media Office, 'Crown Prince of Abu Dhabi concludes official visit to Bahrain' (Media Office, 26 November 2024) <https://www.mediaoffice.abudhabi/en/crown-prince-news/crown-prince-of-abu-dhabi-concludes-official-visit-to-bahrain> accessed 20 April 2025.

تتطلق من مبادئ الإنجاز السريع، والتنفيذ الفوري للمشروعات والاتفاقات، وهو ما يعكس روح القيادة الحكيمة التي يتحلّى بها سموه³⁴¹.



لقد أسهمت زيارة سمو الشيخ خالد بن محمد إلى البحرين في تعزيز التعاون في عدة مجالات حيوية، أبرزها الاقتصاد، الأمن، والابتكار التكنولوجي، وهو ما يظهر من خلال تسريع عملية تنفيذ الاتفاقات الموقعة بين الدولتين. فالنهج الذي اعتمده سموه لم يكن مجرد تجديد العلاقات بل كان بمثابة إرساء لبداية جديدة في إطار سياسي يركز على تحقيق الأهداف الطموحة بسرعة وكفاءة.

كما أكد جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة خلال اللقاء على عمق العلاقات الأخوية والتاريخية التي تربط البلدين، مشيرًا إلى التزام البحرين ودولة الإمارات المستمر

³⁴¹ Ibid.

بتعزيز هذه العلاقات وتتميتها في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية. كما تم بحث سبل التعاون المشترك بين البلدين، حيث تركزت المحادثات على كيفية الارتقاء بهذه العلاقات إلى آفاق أوسع وأكثر شمولاً، بما يخدم مصالح شعبي البلدين ويعزز من استقرار المنطقة.

وفي خطوة تعكس التقدير الكبير للجهود التي بذلها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد في تعزيز العلاقات الإماراتية البحرينية، منح جلاله الملك حمد بن عيسى آل خليفة سموه "وسام النهضة للملك حمد"، تقديرًا لإسهاماته الملموسة في تعزيز الروابط بين البلدين الشقيقين.³⁴² يُعتبر هذا التكريم شهادة على الأثر الكبير الذي أحدثته زيارة سموه في تعزيز العلاقات بين الإمارات والبحرين، ويعكس التقدير المتبادل بين قيادات البلدين

³⁴²Bahrain News Agency (BNA), His Majesty King Hamad Bestows the Order of the Renaissance of King Hamad on His Highness Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed (November 2024, Manama) <https://www.bna.bh/.aspx?cms=q8FmFJgiscL2fwIzON1%2BDgT19VC9HMiPU61vZXL2jR0%3D> accessed 20 April 2025

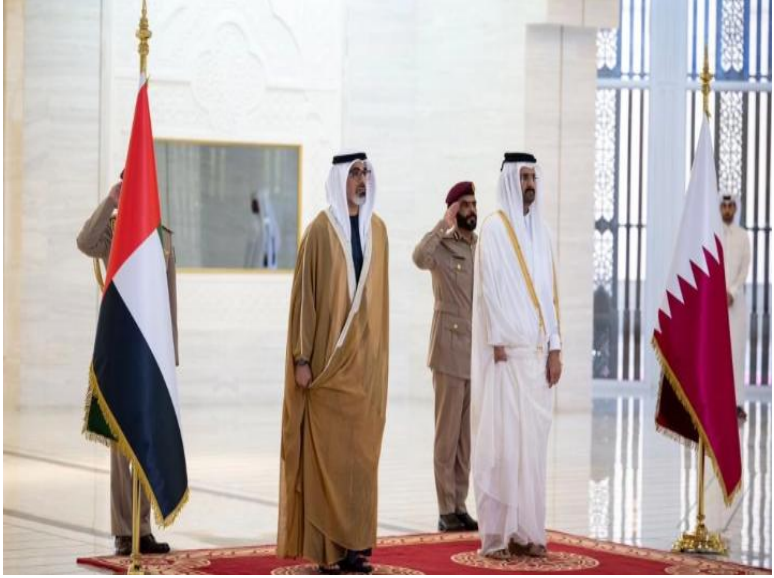


2.2.2. العلاقات الإماراتية القطرية

في الأول من أكتوبر لعام 2024، وصل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، إلى العاصمة القطرية الدوحة في زيارة رسمية تحمل في طياتها العديد من الرسائل الاستراتيجية والتعاون المشترك بين دولة الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر الشقيقة.³⁴³ وكانت هذه الزيارة فرصة تاريخية لتعزيز العلاقات الثنائية بين البلدين في شتى المجالات الحيوية، حيث التقى سموه بكوكبة من القيادات القطرية، أبرزها الشيخ

صحيفة الخليج، خالد بن محمد بن زايد يصل إلى الدوحة في زيارة رسمية (1 أكتوبر 2024) <https://www.alkhaleej.ae/2024-10-01/-/خالد-بن-محمد-بن-زايد-أبو ظبي> accessed 20 April 2025

تميم بن حمد آل ثاني، أمير دولة قطر، والشيخ محمد بن عبدالرحمن بن جاسم آل ثاني، رئيس مجلس الوزراء ووزير الخارجية.



خلال هذه اللقاءات، تم بحث سبل تعزيز التعاون في المجالات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام مشترك بين البلدين، مثل الاقتصاد، الأمن، الثقافة، والتعليم، وكذلك الابتكار التكنولوجي. وقد ناقش الطرفان كيفية الارتقاء بالعلاقات الثنائية إلى آفاق أوسع وأكثر استدامة، بما يخدم مصالح شعبي البلدين ويعزز من مكانتهما في الساحة الدولية. لقد تميزت هذه الاجتماعات بالتوافق العميق بين قيادات البلدين على أهمية تعزيز التعاون الخليجي والارتقاء به إلى مستويات متقدمة، بما يعكس رؤى كل من الإمارات وقطر في تحقيق الاستقرار والازدهار في منطقة الخليج والعالم³⁴⁴.

³⁴⁴ Ibid.

لقد جاءت زيارة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد في وقت حساس يتطلب فيه العالم مزيدًا من التعاون بين الدول لمواجهة التحديات المتزايدة، ومن خلال هذه الزيارة، أكد سموه على التزام دولة الإمارات بمواصلة العمل المشترك مع دولة قطر لتحقيق مصالح مشتركة وتحقيق الأهداف التنموية الكبرى. كما أن هذه الزيارة تسلط الضوء على رؤية الإمارات المستدامة في التعاون مع جيرانها في الخليج، ما يعكس استراتيجية الإمارات في بناء جسور من التعاون الفاعل والانفتاح على المستقبل المشرق، الذي يعزز مكانة دول المنطقة في الساحة الدولية .

2.2.3. العلاقات الإماراتية العمانية

سلطنة عمان كانت أيضًا جزءًا من سياسة الامارات لتعزيز العلاقات الثنائية بين البلدين في مجالات متعددة. تم التوقيع على اتفاقيات في مجالات التجارة، السياحة، والطاقة المتجددة، في إطار الرؤية المشتركة لتعزيز التعاون الاقتصادي بين الإمارات وسلطنة عمان. كما تم التعاون في مشاريع تطوير البنية التحتية، خاصة في المنطقة الحدودية بين البلدين.

شارك سموالشيخ خالد بن محمد بن زايد حفظه الله ورعاه في فعاليات ومناسبات تعكس عمق العلاقات بين دولة الإمارات وسلطنة عُمان .على سبيل المثال، في ديسمبر 2023، استقبل سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان سمو السيد ذي يزن بن هيثم آل سعيد، وزير الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان، خلال زيارته إلى دولة

الإمارات. تبادل الجانبان الأحاديث الودية التي تعبر عن عمق العلاقات الأخوية والتاريخية بين البلدين والشعبين الشقيقين.³⁴⁵

كما رافق سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان سمو السيد ذي يزن بن هيثم آل سعيد في زيارة إلى متحف اللوفر أبوظبي، حيث اطلعا على المعارض والصالات الدائمة التي تسلط الضوء على الروابط الثقافية بين الشعوب.³⁴⁶

تُظهر هذه اللقاءات والزيارات مدى اهتمام القيادتين في البلدين بتعزيز التعاون الثقافي والرياضي، وتؤكد على العلاقات الأخوية المتينة بين دولة الإمارات وسلطنة عُمان.

2.2.4. العلاقات الإماراتية الكويتية

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد كان قد أجرى عدة محادثات مع القيادات الكويتية. ركزت هذه اللقاءات على تعزيز التعاون الاقتصادي والاستثماري، حيث تم التباحث حول مشاريع مشتركة في القطاعات مثل التكنولوجيا، الطاقة النظيفة، والتعليم. كما تم التأكيد على أهمية العمل المشترك في معالجة القضايا الإقليمية والدولية ذات الاهتمام المشترك.³⁴⁷

³⁴⁵ Abu Dhabi Media Office, 'Khaled bin Mohamed bin Zayed receives Theyazin bin Haitham Al Said' (Abu Dhabi Media Office, December 2023) <https://www.mediaoffice.abudhabi/ar/crown-prince-news/khaled-bin-mohamed-bin-zayed-receives-theyazin-bin-haitham-al-said/> accessed 22 April 2025.

³⁴⁶ WAM – Emirates News Agency, 'Accompanied by Khaled bin Mohamed bin Zayed... Theyazin bin Haitham Al Said visits the Louvre Abu Dhabi' (WAM, December 2023) <https://wam.ae/article/aq47htu-%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%82%D9%87>

³⁴⁷ وكالة انباء الامارات-وام، استقبله خالد بن محمد بن زايد..نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع الكويتي يصل إلى البلاد) وكالة انباء وام, (1 سبتمبر 2023, ابو ظبي) انظر في



2.2.5. دور الإمارات في "التحالف الخليجي"

من أبرز المبادرات التي أطلقت بمشاركة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد هي مشاريع التعاون الخليجي في مجالات الأمن السيبراني، حيث أصبحت الإمارات في طليعة الدول التي تقدم مساعدات لدول الخليج في بناء قدراتها في هذا المجال الحيوي. علاوة على ذلك، تم تدشين مشاريع للطاقة المتجددة، مثل "مشروع مفاعل بركة النووي" الذي يعد نموذجًا للتعاون بين الإمارات ودول خليجية أخرى مثل السعودية وعمان. من خلال هذه الزيارات والمبادرات، تبرز دولة الإمارات في دور القيادة في تعزيز الوحدة الخليجية عبر توقيع اتفاقيات ومشاريع تعزز التكامل الاقتصادي والسياسي بين

ذلك

https://www.urdupoint.com/arabic/story/1745398.html?utm_source=chatgpt.com

دول المجلس. في هذا السياق، سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد يمثل شخصية محورية في بناء هذا التعاون المتميز بين دول الخليج، مما يعزز الاستقرار الإقليمي ويحقق التنسيق المشترك في مواجهة التحديات الأمنية والاقتصادية.

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان قد عمل بشكل نشط في تعزيز العلاقات الثنائية مع العديد من دول الخليج، حيث عقد اتفاقيات استراتيجية متعددة تهدف إلى تعزيز التعاون في مجالات متعددة مثل الاقتصاد، الطاقة، التكنولوجيا، والأمن. هذه الزيارات والمبادرات تساهم في بناء شراكات قوية بين دول الخليج وتعمل على دفع منطقة الخليج إلى آفاق جديدة من التعاون والتكامل الإقليمي، في ضوء القيادة الرشيدة لدولة الإمارات بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان.

تأتي هذه الزيارات والمبادرات التي قام بها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في سياق التزام سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات، بتعميق العلاقات الثنائية مع الدول الخليجية وتعزيز التعاون الخليجي المشترك. إذ يُظهر سموه دائماً التزاماً قوياً في دفع العلاقات بين الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي إلى آفاق جديدة، بما يعزز الأمن والاستقرار الإقليمي ويحقق التنمية المستدامة لشعوب المنطقة. حيث كانت الاجتماعات مع قادة الخليج فرصة لتعزيز هذا التكامل، وتبادل الأفكار والمبادرات التي تصب في مصلحة شعوب المنطقة. وقد عبر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد عن عزمه على أن تكون الإمارات، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، في صدارة الدول الساعية نحو التميز العالمي،

متطلعة إلى المستقبل بروح من التعاون والانفتاح على تجارب الدول الأخرى، ساعية إلى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات العالمية الراهنة.³⁴⁸

2.3. العلاقات العربية

2.3.1. العلاقات الإماراتية المصرية

تتسم العلاقات المصرية الإماراتية بتاريخ طويل من التعاون الأخوي والارتباط الاستراتيجي، الذي بدأ منذ تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كان المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، أحد الرواد في تأسيس تلك العلاقات القوية مع جمهورية مصر العربية. هذه الروابط لم تكن عابرة بل كانت قائمة على مجموعة من المبادئ التي عززت التضامن العربي، وجعلت من مصر دائماً أحد المحاور الرئيسية في السياسة الخارجية الإماراتية. ومن خلال هذه الأسس الثابتة، واصل سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، حفظه الله، تعزيز هذه العلاقات في سياق تحديثها ومواكبة التحديات المعاصرة.

ومع تولي سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ولاية عهد أبوظبي، فإن رؤية سموه في تعزيز العلاقات مع مصر تُعد امتداداً طبيعياً للأسس التي وضعها مؤسس الدولة، الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان. فمن خلال اهتمامه المستمر بتطوير هذه العلاقات في مختلف المجالات، يساهم سمو الشيخ خالد في تعزيز المواقف المشتركة بين الإمارات ومصر، ويعمل على تحقيق الاستقرار والتقدم في المنطقة العربية ككل.

³⁴⁸ الخليج، خالد بن محمد بن زايد ولي عهد البحرين يبحثان سبل تعزيز العلاقات الثنائية، الخليج (26 نوفمبر 2024، أبو ظبي) <https://www.alkhaleej.ae/2024-11-26>

استراتيجية التعاون الإماراتي المصري

في عهد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، شهدت العلاقات المصرية الإماراتية تطورًا متزايدًا، حيث ركز سموه على تعزيز التعاون في مجموعة من المجالات الحيوية، بدءًا من السياسة والأمن وصولاً إلى الاقتصاد والثقافة. وقد تجسد هذا الاهتمام في العديد من الزيارات واللقاءات الثنائية، حيث كان سموه دائمًا يسعى إلى تكريس نهج جده الشيخ زايد في دعم مصر، ويؤكد على مقولة الشيخ زايد الشهيرة: "نهضة مصر نهضة للعرب كلهم"، والتي أصبحت بمثابة بوصلة في توجيه سياسة الإمارات الخارجية.

الدعم التنموي والاقتصادي

في نوفمبر 2024، خلال قمة مجموعة العشرين في ريو دي جانيرو، التقى سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بالرئيس المصري عبد الفتاح السيسي، حيث تم التركيز على تعزيز التعاون الإماراتي المصري في العديد من المجالات التنموية، أبرزها الطاقة، والبنية التحتية، والتجارة. ويُعتبر الدعم الإماراتي في مشروعات الطاقة المتجددة، مثل مشروعات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، جزءًا من رؤية سمو الشيخ خالد لدعم مصر في مواجهة التحديات البيئية والتنموية، خاصة في مجال استخدام مصادر الطاقة البديلة. إلى جانب ذلك، تساهم الإمارات بشكل ملحوظ في تطوير مشروعات كبرى في مصر، مثل مشروعات الطرق والموانئ، مما يعزز التعاون بين البلدين ويُسهم في خلق فرص عمل وتعزيز التنمية الاقتصادية³⁴⁹.

³⁴⁹ العين الاخبارية، لقاءات مهمة لولي عهد أبوظبي مع قادة عدد من الدول على هامش قمة العشرين، العين الاخبارية، 2024

التعاون العلمي والثقافي

لم تقتصر العلاقات الثنائية على الجوانب الاقتصادية فقط، بل شملت أيضًا التعاون العلمي والثقافي. فقد شهدت هذه الفترة تقدمًا كبيرًا في مجالات التعليم، حيث عملت الإمارات على إرسال طلاب إماراتيين للدراسة في الجامعات المصرية، كما دعمت مصر في تطوير برامجها التعليمية من خلال تقديم المنح الدراسية والمساعدات. وقد كان من أبرز الاتفاقيات بين البلدين، افتتاح فرع جامعة الأزهر في الإمارات، وهو خطوة نوعية في تعزيز التعاون الأكاديمي بين البلدين³⁵⁰.

التنسيق السياسي والدبلوماسي

على الصعيد السياسي، تواصلت الإمارات في عهد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان التنسيق مع مصر في العديد من القضايا الإقليمية والدولية، خاصة في ملفات الأمن الإقليمي ومكافحة الإرهاب. وقد تجسد هذا التنسيق في عدة محافل دولية، حيث تسعى الإمارات ومصر إلى تحقيق استقرار المنطقة العربية من خلال حل النزاعات الإقليمية مثل الأزمة الليبية، والأزمة اليمنية، وكذلك قضية الأمن في البحر الأحمر.³⁵¹ ويُظهر هذا التعاون تماشيًا تامًا بين سياسات البلدين في مواجهة التحديات المشتركة في المنطقة.

نوفمبر، 19، 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك -egypt-https://al-ain.com/article/uae-egypt-france?utm_source=chatgpt.com

³⁵⁰ البيان، الإمارات ومصر 50 عاماً من الروابط التاريخية والقيم المشتركة، البيان (26 نوفمبر، 2024، دبي) انظر في ذلك -<https://www.albayan.ae/uae/news/2022-10-19-1.4539697>

³⁵¹ العين الاخبارية، لقاءات مهمة لولي عهد أبوظبي مع قادة عدد من الدول على هامش قمة العشرين، العين الاخبارية، 2024

إن العلاقة بين الإمارات ومصر في عهد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان تمثل نموذجًا من التعاون الإقليمي القائم على أسس راسخة من الدعم المتبادل والمصالح المشتركة. فعلى الرغم من أن سموه لا يزال في مرحلة شباب القيادة السياسية، إلا أن جهوده في تعزيز التعاون الثنائي مع مصر قد أثمرت عن نتائج ملموسة في مختلف المجالات. حيث تم بناء على الأسس التي وضعها المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، وترسيخها في سياسة سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، حفظه الله، في تعزيز التعاون مع مصر بما يساهم في استقرار المنطقة وتحقيق التنمية المشتركة في إطار تحالف استراتيجي يعكس الطموحات المشتركة بين البلدين.



ولي عهد أبوظبي مع الرئيس المصري

2.4. العلاقات مع دول جنوب آسيا

تعد العلاقات الإماراتية مع دول جنوب آسيا أحد أبعاد السياسة الخارجية التي يتبناها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، والتي تساهم في توسيع دائرة التعاون الدولي للإمارات. ولم تقتصر رحلة سموه السياسية على تعزيز العلاقات مع الدول الخليجية والعربية فحسب، بل شملت أيضًا تعزيز الروابط مع دول جنوب آسيا، وبالأخص مع جمهورية الهند التي تتمتع بعلاقات استراتيجية متينة مع دولة الإمارات.

2.4.1. العلاقات الإماراتية الهندية

منذ تأسيس دولة الإمارات في عام 1971، كان المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، حريصاً على بناء علاقات قوية مع الهند، حيث أدرك أهمية هذا البلد الكبير في منطقة جنوب آسيا من الناحيتين الاقتصادية والسياسية. وعملت الإمارات على تقديم الدعم الإنساني للهند في مختلف المحن التي مرت بها، مثل الزلازل والفيضانات، مما يعكس عمق العلاقات بين البلدين والشعور المشترك بالمسؤولية الإنسانية. كما تبنت الإمارات سياسة تقديم الدعم في الأزمات الإنسانية التي مرت بها الهند، مما يعزز مكانة دولة الإمارات في المجتمع الدولي كمساعد إنساني وشريك موثوق في الأوقات الصعبة.

• تعزيز الشراكة الاستراتيجية

في عهد سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، حفظه الله، شهدت العلاقات الإماراتية الهندية تطوراً ملحوظاً، حيث تحولت من علاقات تقليدية إلى شراكة استراتيجية شاملة. وقد توج هذا التطور بتوقيع اتفاقية الشراكة الاقتصادية الشاملة بين الإمارات والهند في مايو 2022، التي دخلت حيز التنفيذ لتعزيز التعاون الاقتصادي والتجاري بين البلدين. وقد حرصت الإمارات، تحت قيادة سمو الشيخ محمد بن زايد، على تعميق هذه الشراكة في إطار تعزيز الابتكار والاستثمار في مختلف القطاعات الحيوية، وهو ما يعكس تطلعات دولة الإمارات في بناء علاقات متوازنة ومستدامة مع دول العالم.

• دور سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد في تعزيز العلاقات

في سبتمبر 2024، استمر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في تعزيز العلاقات الثنائية بين الإمارات والهند من خلال زيارة مهمة إلى نيودلهي، حيث التقى

برئيس الوزراء الهندي، ناريندرا مودي، لمناقشة سبل تعزيز الشراكة الاستراتيجية بين البلدين. وقد تم خلال هذه الزيارة توقيع عدد من الاتفاقيات الاستراتيجية التي تركز على تعزيز التجارة والاستثمار بين البلدين، ودعم حركة السوق وفتح فرص جديدة للشركات الإماراتية والهندية. كما تم التركيز على تيسير التجارة بين البلدين من خلال تحسين سير الموانئ وتقليل التكاليف، مما يعكس سعي دولة الإمارات إلى جعل العلاقات الاقتصادية أكثر ديناميكية ومرونة³⁵².



³⁵² أبوظبي - وام، يبدأ زيارة رسمية إلى نيودلهي.. خالد بن محمد وناريندرا مودي يبحثان أبوظبي - وام

السبت، اليوم تعزيز التعاون بين الإمارات والهند، (2024/9/7، ابو ظبي) انظر في ذلك

<https://www.albayan.ae/uae/news/2024-09-07-1.4930450>

• التعاون في مجالات أخرى

لم تقتصر العلاقات بين الإمارات والهند على الجانب الاقتصادي فحسب، بل امتدت لتشمل مجالات أخرى مثل التكنولوجيا، الثقافة، والتعليم. فقد أبدت الإمارات اهتمامًا كبيرًا في تعزيز التعاون مع الهند في مجالات التكنولوجيا المتقدمة والابتكار، مع التركيز على المجالات ذات المستقبل الواعد مثل الذكاء الاصطناعي والطاقة المتجددة. كما تم تعزيز التعاون في المجال التعليمي، حيث تتعاون الإمارات مع الهند في مجالات التعليم العالي وتبادل الطلاب والمنح الدراسية³⁵³. إضافة إلى ذلك، تبنت دولة الإمارات العديد من المبادرات الثقافية التي تسهم في تعزيز التفاهم المتبادل بين الشعوب الإماراتية والهندية، مثل تنظيم الفعاليات الثقافية والفنية المشتركة بين البلدين، التي تُسهم في إثراء الثقافة العربية والهندية على حد سواء .

• الاستراتيجية المستقبلية

في إطار رؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لتعزيز العلاقات الدولية، تركز الإمارات على الاستفادة من التعاون مع الهند لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. يتجلى ذلك في سياسات سموه التي تركز على تحقيق الازدهار والنمو من خلال تحسين البنية التحتية، ودعم المشاريع الابتكارية، وتعزيز سلاسل الإمداد بين البلدين. ويظهر بوضوح أن سموه يولي اهتمامًا كبيرًا بفتح آفاق جديدة في العلاقات الثنائية بين الإمارات والهند، ساعيًا بذلك إلى تحقيق المزيد من التعاون في المجالات الحيوية التي تساهم في تحقيق التقدم المشترك للبلدين.

³⁵³ المصدر نفسه.

إن العلاقات الإماراتية الهندية تمثل نموذجًا يحتذى به في التعاون الثنائي القائم على الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة. لقد ساهمت القيادة الحكيمة لسمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، رئيس الدولة، حفظه الله، في وضع أسس متينة لهذه العلاقات، بينما لعب سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان دورًا محوريًا في تعزيز هذه الروابط الاستراتيجية بشكل ملموس. ويستمر العمل على تطوير هذه العلاقات عبر استكشاف مجالات جديدة من التعاون، مما يعكس رؤية دولة الإمارات لتحقيق الريادة في الساحة الدولية، وبناء شراكات استراتيجية تعزز من الاستقرار والنمو المستدام في المنطقة والعالم.

2.4.2. العلاقات الإماراتية الباكستانية

في إطار تعزيز العلاقات الثنائية بين دولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية باكستان الإسلامية، قام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، بزيارة رسمية إلى باكستان. تهدف هذه الزيارة إلى تعزيز التعاون المشترك في مختلف المجالات، بما في ذلك السياسية والاقتصادية والثقافية، ودعم المصالح المشتركة بين البلدين.

• أهداف الزيارة وتعزيز التعاون الثنائي

تأتي زيارة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى باكستان في وقت حاسم بالنسبة للعلاقات بين البلدين، حيث تم تسليط الضوء على أهمية توسيع نطاق التعاون في مجالات الطاقة، والبنية التحتية، والتعليم، إضافة إلى دعم المشاريع الاقتصادية الكبرى التي تسهم في تعزيز التنمية المستدامة في باكستان. خلال الزيارة، تم بحث

سبل تعزيز الشراكات الاقتصادية، وتوسيع حجم التبادل التجاري، وتشجيع الاستثمارات الإماراتية في باكستان، بما يعود بالفائدة على الشعبين³⁵⁴.

• التكريم الذي حظي به سموّه

في إطار هذه الزيارة، تم تكريم سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان من قبل الحكومة الباكستانية تقديرًا لإسهاماته الكبيرة في تعزيز العلاقات الثنائية بين دولة الإمارات وباكستان، وكذلك لدوره البارز في دعم التنمية في المنطقة. وقد تم منح سموّه وسام "نیشان باكستان"، الذي يُعد أعلى وسام مدني في البلاد، وأعلى تكريم رسمي يُمنح من قبل الحكومة الباكستانية، وذلك تقديرًا لجهوده في تعزيز التعاون بين البلدين على الصعد كافة. وأشاد رئيس جمهورية باكستان الإسلامية، عارف علوي، خلال مراسم التكريم بجهود سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في تعزيز أواصر الصداقة بين الإمارات وباكستان، مؤكدًا أن هذه الزيارة تمثل نقطة تحول جديدة نحو تعزيز العلاقات الثنائية في المستقبل. كما أشاد بأهمية الدعم الذي تقدمه دولة الإمارات لمشاريع التنمية في باكستان، والذي يعكس الروابط التاريخية بين الشعبين.

³⁵⁴ الخليج، خالد بن محمد بن زايد يختتم زيارة رسمية إلى باكستان، الخليج، (27 فبراير 2025، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.alkhaleej.ae/2025-02-27>



• أبعاد التكريم السياسي والاقتصادي

يعتبر التكريم الذي حصل عليه سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان من الحكومة الباكستانية خطوة هامة في تعزيز مكانة دولة الإمارات على الساحة الدولية، خصوصاً في مجال التعاون بين الدول الخليجية والآسيوية. يعكس هذا التكريم التقدير الكبير من باكستان لجهود دولة الإمارات في تعزيز الاستقرار والازدهار في المنطقة، فضلاً عن دعم الإمارات المستمر للمشاريع التنموية التي تسهم في تحسين حياة المواطنين في باكستان.

لقد كانت زيارة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى باكستان بمثابة تعزيز جديد للعلاقات بين دولة الإمارات وباكستان، حيث تناولت العديد من الملفات السياسية والاقتصادية المهمة. التكريم الذي حصل عليه سموه من قبل الحكومة الباكستانية

يعكس تقديرًا عميقًا للعلاقات الثنائية بين البلدين وللجهود المبذولة من قبل دولة الإمارات في دعم الأمن والاستقرار الإقليميين.

2.5. العلاقات مع دول جنوب شرق آسيا

2.5.1. العلاقات الإماراتية الماليزية

في الثالث والعشرين من مايو 2023، شهدت العاصمة الماليزية كوالالمبور حدثًا تاريخيًا يعكس عمق العلاقات الثنائية بين دولة الإمارات وماليزيا، حيث قام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، بزيارة رسمية إلى ماليزيا، استقبله خلالها جلالة السلطان عبدالله رعاية الدين المصطفى بالله شاه، ملك ماليزيا، في القصر الوطني "استانا نيجارا". كما حضر اللقاء صاحب السمو الأمير حسنال إبراهيم عالم شاه، وصي عرش ولاية باهانج الماليزية، وعدد من أفراد العائلة الملكية. وقد تبادل سموه وجلالة الملك الأحاديث الودية التي تعكس العلاقة الاستراتيجية الوثيقة والمبنية على التعاون المتبادل والصداقة بين الشعبين³⁵⁵.

³⁵⁵ الخليج، خالد بن محمد بن زايد يصل إلى ماليزيا في زيارة رسمية، الخليج، (22 مايو 2023، ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني -2023-<https://www.alkhaleej.ac>



• علاقات تاريخية ومتنامية

تتمتع دولة الإمارات وماليزيا بعلاقات تاريخية ومستمرة في النمو والتطور في شتى المجالات، بدءاً من التعاون السياسي وصولاً إلى العلاقات الاقتصادية والثقافية. منذ إقامة العلاقات الدبلوماسية بين البلدين، شهدت هذه الروابط تقدماً كبيراً انعكس إيجاباً على مستوى التعاون الثنائي في جميع الأصعدة. وقد أسهمت هذه العلاقات، التي تمتد لعقود من الزمن، في فتح آفاق جديدة للبلدين في إطار العمل المشترك لتحقيق التنمية المستدامة والنمو المتبادل.

• التعاون السياسي والدبلوماسي

على صعيد التعاون السياسي، شهدت العلاقات بين الإمارات وماليزيا تطوراً ملحوظاً، حيث تبادل قادة البلدين الزيارات الرسمية واللقاءات الدبلوماسية لتعزيز التعاون في

مختلف القضايا الإقليمية والدولية. وفي مايو 2023، زار سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، ماليزيا في خطوة تعكس تطور العلاقات السياسية والدبلوماسية بين البلدين. وقد كان لهذا اللقاء دور كبير في تعزيز التعاون الاستراتيجي بين البلدين، بما يساهم في بناء تفاعلات مشتركة ويعزز من استقرار المنطقة.

• تكريم ملك ماليزيا لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان

خلال هذه الزيارة الرسمية في مايو 2023، منح جلالة السلطان عبدالله راية الدين المصطفى بالله شاه، ملك ماليزيا، سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، وسامين رفيعين تقديرًا لجهوده الكبيرة في تعزيز علاقات الصداقة والتعاون بين دولة الإمارات وماليزيا. الوسامان هما³⁵⁶:

1. **وسام باهانج الأعلى من العائلة المالكة**: وسام "دارجا كيرابات سري إنديرا ماهكوتا باهانج يانج أمات ديهورماتي" - المعروف بـ "دي كي".
2. **الوسام الأعلى للمدافع عن المملكة**: وسام "سيري مهراجا مانجكو نيجارا" - المعروف بـ "إي إم إن".

هذا التكريم يعكس تقدير ماليزيا الكبير لدور سمو الشيخ خالد في ترسيخ العلاقات الثنائية وتعزيز التعاون بين البلدين على الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية.

³⁵⁶ | لامارات اليوم وام , ملك ماليزيا يستقبل خالد بن محمد بن زايد .. ويمنحه وسامين من الطراز الرفيع, الامارات اليوم وام (23 مايو 2023, ابو ظبي) انظر في ذلك الموقع الالكتروني

https://www.wam.ae/ar/details/1395303161228?utm_source=chatgpt.com



• التعاون الاقتصادي والتجاري

تعد العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الإمارات وماليزيا أحد أبرز جوانب التعاون الثنائي. شهد حجم التبادل التجاري بين البلدين نموًا ملحوظًا، حيث بلغ حجم التبادل التجاري غير النفطي 4.6 مليار دولار في عام 2022، مما يعكس تطور العلاقات التجارية بين البلدين. كما تم توقيع عدد من الاتفاقيات الاستراتيجية في مجالات حيوية، مثل اتفاقية امتياز "النفط غير التقليدي" بين شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك) وشركة بتروناس الماليزية. هذا التعاون في قطاع الطاقة يعكس الاهتمام المشترك بتعزيز الاستثمارات وتوسيع التعاون في مجالات الطاقة والموارد الطبيعية.

• التعاون الثقافي والتعليمي

لا يقتصر التعاون بين الإمارات وماليزيا على المجالات السياسية والاقتصادية فحسب، بل يمتد إلى المجالات الثقافية والتعليمية. حيث يسعى البلدان إلى تعزيز التبادل الثقافي والفني من خلال فعاليات مشتركة وبرامج تعليمية تستهدف تطوير الروابط الثقافية بين شعبي البلدين. كما تساهم برامج التبادل الطلابي في تعزيز العلاقات الثنائية، من خلال تبادل الطلاب والمعرفة الأكاديمية بين الجامعات والمؤسسات التعليمية في كلا البلدين. هذا التعاون يساعد على بناء جسور التفاهم المتبادل ويعزز من الاستفادة من الخبرات الثقافية والتعليمية بين الإمارات وماليزيا .

• التعاون في مجال التسامح ومكافحة الإرهاب

تتمتع الإمارات وماليزيا بقيم مشتركة في مجالات التسامح والاعتدال، حيث يعمل البلدان معاً على تعزيز هذه القيم في المستوى الإقليمي والدولي. كما يشترك البلدان في محاربة الإرهاب وتعزيز السلام الإقليمي والدولي، بما يتماشى مع سياستهما المشتركة في مواجهة التحديات الأمنية المعاصرة. ويعد التعاون في هذا المجال جزءاً من تعزيز استقرار المنطقة ودعم الجهود العالمية لتحقيق الأمن والعدالة.

وتستمر العلاقات الإماراتية الماليزية في النمو والتطور، مدعومةً برؤية قيادتي البلدين لتعزيز التعاون في مختلف المجالات الحيوية. تسعى دولة الإمارات من خلال هذه العلاقات إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الازدهار لشعبي البلدين، في إطار من التعاون والتفاهم المتبادل الذي يعكس رؤية سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان رئيس الدولة، حفظه الله، وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، في تعزيز مكانة الإمارات على الساحة الدولية، وفتح أفق التعاون مع دول العالم على أسس من الاحترام والمصالح المشتركة.

2.6. العلاقات مع أمريكا اللاتينية

2.6.1. العلاقات الإماراتية البرازيلية

في نوفمبر 2024، ومن خلال خمسين عامًا من العلاقات الدبلوماسية المتميزة بين دولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية البرازيل الاتحادية، شهدت هذه العلاقة تطورًا مستمرًا في مختلف المجالات. بدأت هذه الروابط الرسمية في 26 مايو 1974، ومنذ ذلك الحين، شهدت العلاقات الثنائية تطورًا ملحوظًا على الصعيدين السياسي والاقتصادي، مما أسهم في تعزيز الشراكة الاستراتيجية بين البلدين.

يمثل لقاء سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، مع الرئيس البرازيلي في نوفمبر 2024 استمرارًا لهذه الروابط المتميزة، حيث بحث سموه مع المسؤولين البرازيليين سبل تعزيز التعاون في العديد من المجالات الحيوية. وقد ناقش سموه مع الرئيس البرازيلي لويس إيناسيو لولا دا سيلفا تعزيز الشراكة الاستراتيجية بين الإمارات والبرازيل بما يتماشى مع تطلعات البلدين في مجالات التجارة، والاستثمار، والطاقة، والتعليم.



تعتبر العلاقات الاقتصادية بين الإمارات والبرازيل إحدى المحاور الرئيسة التي تعكس تطور الروابط بين البلدين. فقد أصبحت الإمارات منذ عام 2008 ثاني أكبر شريك تجاري للبرازيل في منطقة الشرق الأوسط، ويستمر التبادل التجاري في النمو، حيث بلغ حجم التبادل التجاري بين البلدين في عام 2024 نحو 13.28 مليار درهم خلال الأشهر الثمانية الأولى من العام³⁵⁷.

تعمل الإمارات على تعزيز استثماراتها في البرازيل، حيث تقدر الاستثمارات الإماراتية بنحو 5 مليارات دولار أمريكي، ويشمل ذلك العديد من الشركات الكبرى مثل "مبادلة"، "موانئ دبي العالمية"، "طيران الإمارات"، "بنك أبوظبي الأول"، و"الياه سات". هذه

³⁵⁷ إيهاب الرفاعي، الإمارات والبرازيل.. شراكة استراتيجية، الاتحاد، (18 نوفمبر 2024،
أبوظبي) انظر في ذلك الموقع الإلكتروني <https://www.aletihad.ae/news>

الشركات تسهم في تطوير البنية التحتية والقطاع الاقتصادي في البرازيل، مما يعزز التعاون بين البلدين في مختلف القطاعات. كذلك، لم تقتصر العلاقات الإماراتية البرازيلية على الجوانب الاقتصادية فحسب، بل امتدت إلى التعاون الثقافي والفني من خلال تنظيم فعاليات مشتركة تعكس التنوع الثقافي بين الشعبين. كما تم توقيع اتفاقيات عدة في مجالات التعليم والبحث العلمي، بما يساهم في تطوير المناهج الدراسية وتبادل الخبرات الأكاديمية³⁵⁸. هذا التكامل بين الإمارات والبرازيل، والذي استمر على مدار خمسين عاماً، يعكس التزام البلدين بتطوير وتعزيز شراكتهما في المستقبل، والعمل المشترك لتعزيز السلام والاستقرار والتنمية المستدامة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

2.7. العلاقات مع جنوب شرق أوروبا

2.7.1. العلاقات الإماراتية اللبنانية

يعد التعاون الثنائي بين دولة الإمارات العربية المتحدة وجمهورية لبنان من بين المجالات التي تشهد تطوراً مستمراً منذ توقيع اتفاقية التعاون الاقتصادي بين البلدين في عام 2020. ففي إطار تعزيز هذا التعاون، قام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، بزيارة عمل إلى جمهورية لبنان، حيث التقى مع معالي إيدي راما، رئيس وزراء لبنان. تناول هذا اللقاء سبل تعزيز العلاقات الثنائية بين الدولتين في مختلف المجالات، بما يحقق مصالح الشعبين الصديقين.

³⁵⁸ الاتحاد، الإمارات والبرازيل.. شراكة استراتيجية، الاتحاد (18 نوفمبر 2024، ابو ظبي) انظر في ذلك <https://www.aletihad.ae/news>



• الأبعاد الاقتصادية والتجارية

في هذا السياق، تم تسليط الضوء على النمو الإيجابي في حجم العلاقات بين دولة الإمارات وألبانيا في عدة مجالات رئيسية، خصوصاً في الجانب الاقتصادي والاستثماري والتجاري. إذ أشار سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى أهمية توسيع نطاق التعاون في هذه المجالات، من خلال استكشاف الفرص الاستثمارية المتاحة في قطاعات حيوية مثل الطاقة، والبنية التحتية، والسياحة، وغيرها من المجالات التي تخدم المصلحة المشتركة بين البلدين. ويعتبر توقيع «اتفاقية التعاون الاقتصادي» بين دولة الإمارات وألبانيا في عام 2020 نقطة تحول هامة في تعزيز هذه العلاقات. حيث أسهمت هذه الاتفاقية في فتح آفاق جديدة للتعاون المشترك، وزيادة حجم التبادل التجاري، وجذب الاستثمارات الإماراتية إلى السوق الألباني.

• السياسات الإقليمية والدولية

أكد سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان على أن دولة الإمارات العربية المتحدة تؤمن بأن السلام والاستقرار يشكلان الركيزتين الأساسيتين للتنمية والنمو الاقتصادي. كما شدد على أن تعزيز الأمن والاستقرار في المنطقة والعالم يمثل جزءاً أساسياً من سياسة دولة الإمارات في تحقيق التنمية المستدامة والازدهار لجميع الدول والشعوب.

تُظهر هذه الزيارة واللقاءات التي جرت خلالها التزام دولة الإمارات العربية المتحدة بتعزيز علاقاتها مع جمهورية ألبانيا، بما يخدم مصالح البلدين في شتى المجالات، ويعكس توجه دولة الإمارات نحو توسيع نطاق التعاون الدولي وتطوير علاقاتها الثنائية في مختلف القطاعات الحيوية.

2.8. العلاقات الإماراتية - الكازاخستانية: شراكة استراتيجية في آسيا الوسطى

في إطار الرؤية الأوسع لدولة الإمارات العربية المتحدة لتعزيز علاقاتها مع دول آسيا الوسطى، شهدت العلاقات الثنائية بين الإمارات وجمهورية كازاخستان تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، وتوّجت هذه العلاقات بزيارة رسمية رفيعة المستوى قام بها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى كازاخستان، والتي شكّلت محطة مفصلية في تعزيز التعاون الاقتصادي والسياسي والتقني بين البلدين.



في 12 مايو 2025، قام سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، بزيارة رسمية إلى كازاخستان، حيث التقى بالرئيس قاسم جومارت توكاييف. وخلال الزيارة، عقد سموه لقاءات رفيعة المستوى مع قيادات كازاخستان، وعلى رأسهم رئيس الجمهورية، حيث جدد الطرفان التزامهما المشترك بتوسيع مجالات التعاون في قطاعات استراتيجية تشمل الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي، التنمية المستدامة، التعليم، والدبلوماسية الثقافية.



وقد أسفرت الزيارة عن توقيع 22 اتفاقية ومذكرة تفاهم بين البلدين، بلغت قيمتها أكثر من 5 مليارات دولار أمريكي، مما يعكس التزام الجانبين بتعزيز العلاقات الثنائية وتوسيع التعاون في مختلف المجالات.

التي أُرست أسسًا لمشاريع استثمارية مشتركة، وشراكات بحثية، وبرامج لتبادل الشباب والطلبة بين الجامعات في كلا البلدين. كما عبّرت كازاخستان عن تقديرها العميق للدور الريادي الذي يقوم به سمو الشيخ خالد في صياغة نموذج قيادي حديث³⁵⁹.

³⁵⁹ الشارقة 24، ولي عهد أبوظبي والرئيس الكازاخستاني يشهدان تبادل اتفاقيات، الشارقة 24 (الشارقة، 12 مايو 2025) انظر في ذلك

<https://sharjah24.ae/ar/Articles/2025/05/12/al066>

ومن المتوقع أن تشهد العلاقات الإماراتية الكازاخستانية تطورًا مستدامًا نحو شراكة طويلة الأمد تُسهم في تعزيز الاستقرار الإقليمي، وبناء اقتصادات قائمة على الابتكار، وتبادل عالمي للمعرفة والقيم القيادية.



تأتي هذه الزيارة في إطار العلاقات المتينة التي تربط الإمارات وكازاخستان منذ أكثر من ثلاثة عقود، والتي شهدت تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، خاصة بعد توقيع اتفاقية الشراكة الاستراتيجية طويلة الأمد بين البلدين في عام 2021. وتُعد كازاخستان شريكًا استراتيجيًا مهمًا للإمارات في آسيا الوسطى، حيث يتعاون البلدان في العديد من المبادرات الإقليمية والدولية، بما في ذلك منظمة شنغهاي للتعاون، التي تتمتع الإمارات فيها بصفة "شريك حوار".

3: سياسة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في ضوء نظرية القوة

الناعمة

بعد تحليل سياسة سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان في ضوء نظرية القيادة التحويلية وتأثيرها على السياسة الداخلية في دولة الإمارات، يمكننا الآن الانتقال لتحليل سياسته الخارجية في إطار نظرية القوة الناعمة. في هذا السياق، تمثل زيارات سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان إلى دول مختلفة نماذج مثالية لاستخدام القوة الناعمة لتعزيز العلاقات الدولية ودفع المصالح الاستراتيجية لدولة الإمارات.

3.1. مفهوم القوة الناعمة في السياسة الخارجية لدولة الإمارات

تتمتع دولة الإمارات العربية المتحدة بتاريخ طويل من العلاقات الدولية القوية والمتنوعة، ويشكل سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان أحد أبرز قادة الدولة في بناء وتعزيز هذه العلاقات على الساحة الدولية. تمثل السياسة الخارجية لدولة الإمارات نموذجاً متميزاً في استخدام القوة الناعمة لتعزيز مكانتها على الصعيدين الإقليمي والدولي. في هذا السياق، يمكن تحليل سياسات سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان في إطار نظرية القوة الناعمة التي طورها عالم السياسة جوزيف ناي. تعرف نظرية القوة الناعمة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين وجذبهم لتحقيق الأهداف من خلال وسائل غير قسرية، مثل الثقافة، والقيم المشتركة، والتعليم، والتعاون الدولي، بدلاً من الاعتماد على القوة العسكرية أو الاقتصادية.³⁶⁰ وهي تتناقض مع

³⁶⁰ Joseph S Nye, Soft Power: The Means to Success in World Politics (PublicAffairs 2004), p.120.

القوة الصلبة التي تعتمد على القوة العسكرية أو الاقتصادية لتحقيق الأهداف. ووفقاً لجوزيف ناي، تتضمن القوة الناعمة ثلاثة أبعاد أساسية:

- **الثقافة كأداة نفوذ وتأثير**

قدرة الدولة على تقديم ثقافتها للآخرين بطريقة جذابة.

- **القيم السياسية والانفتاح كرافعة للشرعية الدولية**

مبادئ العدالة والديمقراطية التي تعكسها سياسة الدولة.

- **السياسة الخارجية كقوة رمزية واستراتيجية**

قدرة الدولة على إدارة علاقاتها مع الدول الأخرى بطريقة تسهم في تعزيز مصالحها عبر التعاون المشترك³⁶¹.

تعتبر نظرية القوة الناعمة من الأدوات الأساسية في السياسة الخارجية لدولة الإمارات، وخصوصاً في عهد سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. القوة الناعمة تشير إلى القدرة على التأثير على الآخرين وتحقيق أهداف الدولة من خلال الوسائل غير القسرية مثل الثقافة، والقيم السياسية، والتعاون في مجالات مختلفة. هذه القوة تُمكن الدول من تعزيز علاقاتها مع الدول الأخرى بشكل يُحسن من صورتها العالمية ويُساعد في خلق بيئة من التعاون الدولي المثمر.

دولة الإمارات تحت قيادة رئيس الدولة سموّ الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، ورؤى ولي عهد ابو ظبي سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان قد أصبحت من أبرز الدول التي تُطبّق القوة الناعمة في مجال العلاقات الدولية، حيث تركز على الطاقة،

³⁶¹ Ibid, P.11–15.

التكنولوجيا، الأمن السيبراني، والتعليم، بالإضافة إلى تعزيز علاقاتها مع دول العالم من خلال الاتفاقيات الدولية في هذه المجالات. وسنحلل كيف تتجسد هذه السياسات في إطار نظرية القوة الناعمة.

3.2. تطبيقات القوة الناعمة في السياسة الخارجية

3.2.1. في مجال الطاقة

تعد الطاقة من أبرز المجالات التي استخدمتها الإمارات كأداة من أدوات القوة الناعمة لتعزيز مكانتها الدولية. من خلال استثماراتها في مشاريع الطاقة المتجددة، تُظهر الإمارات قدرتها على التأثير في الدول الأخرى من خلال التعاون في مجال الطاقة والتنمية المستدامة.

الإمارات هي رائدة في مجال الطاقة المتجددة، خاصة من خلال مشروع مدينة مصدر ومزرعة شمس 1 للطاقة الشمسية، وهي واحدة من أكبر مشاريع الطاقة الشمسية في العالم. من خلال هذه المبادرات، تُرسل دولة الإمارات رسالة قوية للعالم بأنها ملتزمة بالانتقال إلى الطاقة النظيفة وتستثمر في الابتكار من أجل التنمية المستدامة.

تطبيق القوة الناعمة في الطاقة

- الاستثمار الدولي في الطاقة : عبر استثمارات ضخمة في قطاع الطاقة حول العالم، مثل شراكاتها مع شركات الطاقة الكبرى في الولايات المتحدة و آسيا وأفريقيا، تسعى الإمارات إلى بناء علاقات متينة مع الدول التي تعتبر شريكة في تحقيق الأهداف العالمية لتقليل الانبعاثات الكربونية وتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

- **المنتدى العالمي للطاقة:** استضافة الإمارات لفعاليات مثل منتدى الطاقة الدولي وقمة أبوظبي للطاقة يساهم في تعزيز مكانتها في مجال الطاقة على الساحة العالمية ويعمل على نشر ثقافتها المتعلقة بالطاقة المتجددة. من خلال هذه الفعاليات، تتمكن الإمارات من إظهار ريادتها في مجال الطاقة النظيفة والمساهمة في إعادة تشكيل سياسات الطاقة العالمية.

العلاقة مع الدول من خلال مشاريع الطاقة المتجددة

إن الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالطاقة مع دول مثل السعودية، الصين، والولايات المتحدة تعتبر أداة فعالة في بناء علاقات استراتيجية قائمة على التعاون والتبادل في مجال الطاقة. من خلال هذه الاتفاقيات، تُظهر الإمارات التزامها بالمساهمة في حل القضايا العالمية التي تتعلق بالطاقة والبيئة.

3.2.2. في مجال التكنولوجيا والابتكار

- **التكنولوجيا كقوة ناعمة جديدة**

تشكل التكنولوجيا أحد المجالات الحيوية التي تُسهم الإمارات في تعزيز قوتها الناعمة، حيث يضع سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان هذا القطاع في صدارة أولوياته الإمارات تسعى لأن تكون مركزاً عالمياً للتكنولوجيا، وهي تستثمر بكثافة في البنية التحتية الرقمية، وتستقطب الشركات التكنولوجية العالمية مثل جوجل و مايكروسوفت.

- 1- **مدينة مصدر:** تعتبر مدينة مصدر في أبوظبي من أهم المشاريع في مجال الابتكار التكنولوجي، وهي مدينة صديقة للبيئة تعتمد على الطاقة المتجددة وتقنيات الذكاء الاصطناعي. هذه المدينة تجذب الشركات التكنولوجية من

مختلف أنحاء العالم، مما يسهم في نشر القيم الإماراتية في مجال الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة.

2- **الشراكات الدولية:** من خلال التعاون مع الدول المتقدمة تكنولوجياً مثل الولايات المتحدة و العديد من دول الاتحاد الأوروبي، تُمكن الإمارات نفسها من الاستفادة من أحدث التقنيات. مثل هذه الشراكات تُعتبر من أدوات القوة الناعمة التي تمنح الإمارات دورًا مؤثرًا في تحديد اتجاهات الابتكار على المستوى العالمي.

○ الاتفاقيات التكنولوجية كأدوات نفوذ ذكي

تُعد الاتفاقيات التكنولوجية مع الدول مثل الولايات المتحدة و الصين، بما في ذلك استثمارات في الذكاء الاصطناعي و تقنيات الجيل الخامس (5G)، مثالاً على كيفية استخدام التكنولوجيا كأداة قوة ناعمة. هذه الاتفاقيات تُسهم في زيادة النفوذ الإماراتي وتعزز علاقاتها الاقتصادية والسياسية مع تلك الدول.

3.2.3. في مجال الأمن السيبراني

الأمن السيبراني كأداة حديثة للقوة الناعمة

تمثل التهديدات السيبرانية تحديًا كبيرًا في العصر الرقمي، وبالتالي أصبح الأمن السيبراني من المجالات الأساسية التي تُعزز من خلاله الإمارات قدرتها على التأثير على الساحة الدولية. الإمارات تسعى لتكون في طليعة الدول التي تتقدم في مجال الأمن السيبراني، وهذا يتجسد في استراتيجياتها للتعاون مع الدول والمؤسسات الدولية لتعزيز الاستقرار الرقمي.

- **مركز الإمارات للأمن السيبراني**: إنشاء الإمارات لمراكز متخصصة في الأمن السيبراني، مثل المركز الوطني للأمن السيبراني، يعزز مكانتها في هذا المجال الحيوي. من خلال هذا المركز، تساهم الإمارات في تبادل المعرفة والخبرات مع دول أخرى لتقوية الجهود المشتركة لمكافحة الجرائم الإلكترونية.
- **الاتفاقيات الأمنية**: الإمارات عقدت العديد من الاتفاقيات مع دول مثل الولايات المتحدة و المملكة المتحدة بشأن حماية البنية التحتية الرقمية .هذه الاتفاقيات تساعد في تعزيز الأمن السيبراني، مما يمنح الإمارات نفوذًا إضافيًا على مستوى العالم في مجالات الأمن الرقمي.

3.2.4. في مجال التعليم

- **التعليم كقوة ناعمة إماراتية عالمية**
- يشكل التعليم في دولة الإمارات أحد أوجه القوة الناعمة التي تساهم في تحسين صورتها الدولية. الإمارات، تحت قيادة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، تركز على تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز التعاون التعليمي مع الدول الأخرى.
- الاتفاقيات الأكاديمية والتبادل الثقافي
- ركز سموه على العلاقات الدولية في مجال التعليم وعقد سيادته عدد من الاتفاقيات الدولية للتبادل العلمي، ومن بين ذلك استقطاب الجامعات العالمية إلى الإمارات، مثل جامعة نيويورك و جامعة السوربون، مما يعكس الجهود التي تبذلها الدولة لتطوير نظامها التعليمي وجعل الإمارات مركزًا عالميًا

للتميز الأكاديمي. بالإضافة الى تقديم المنح الدراسية للطلاب الدوليين، فالإمارات تعزز صورة الاستثمار في الإنسان وتعزز دورها كداعم رئيسي للعلم والتعليم في العالم.

3.3. العلاقات الدولية والاتفاقيات مع الدول

تعزيز القوة الناعمة من خلال الاتفاقيات الدولية

تعتبر الاتفاقيات مع دول مثل الصين، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، و الدول الخليجية جزءاً أساسياً من سياسة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لتعزيز العلاقات الاستراتيجية. هذه الاتفاقيات لا تقتصر على المجالات الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضًا مجالات الطاقة، التكنولوجيا، و الأمن السيبراني.

تعتبر السياسة الخارجية لدولة الإمارات بزعامة سموّ الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وفكر سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان مثالاً آخر على استخدام القوة الناعمة، من خلال التزام الإمارات بتعزيز التعاون الدولي، خاصة في مجالات الأمن والتنمية. من خلال المشاركة الفعالة في المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الإسلامي، ومجموعة العشرين، تمكّنت دولة الإمارات من تعزيز علاقاتها مع دول العالم، مما يسهم في تعزيز الاستقرار الإقليمي والدولي. أحد أبرز الأمثلة على ذلك هو دور الإمارات في عمليات الوساطة والجهود الإنسانية في مناطق النزاع، مثل دعم جهود السلام في اليمن، وسوريا، وليبيا³⁶². هذا النوع من السياسة يظهر التزام

³⁶² Ministry of Foreign Affairs – United Arab Emirates, UAE's Humanitarian and Mediation Efforts in Conflict Zones: Yemen, Syria, and Libya (MOFA 2023)

الإمارات بالقيم الإنسانية، مما يعزز قدرتها على التأثير في السياسة العالمية من خلال وسائل غير قسرية

في ضوء نظرية القوة الناعمة، يمكن القول أن سياسة سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان الخارجية تُظهر بوضوح كيف يمكن للدول استخدام وسائل غير قسرية لتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها الدولية. من خلال استراتيجيات مبتكرة في مجالات الطاقة، التكنولوجيا، الأمن السيبراني، و التعليم، تُحقّق الإمارات تأثيرًا كبيرًا على الساحة العالمية، مع الحفاظ على علاقات قوية مع دول العالم المختلفة. تمثل هذه السياسات رؤية استراتيجية تهدف إلى استخدام القوة الناعمة بشكل مدروس لتعزيز مكانة الإمارات كداعم رئيسي للتنمية المستدامة، والابتكار، والأمن الرقمي على الصعيدين الإقليمي والدولي.

3.4. تحليل نقدي لاستخدام القوة الناعمة في السياسة الخارجية لسموّ الشيخ خالد

بن محمد بن زايد آل نهيان

إن استخدام سموّ الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان للقوة الناعمة يعد من أبرز سمات السياسة الخارجية الإماراتية الحديثة. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر في استمرار دولة الإمارات في الاستفادة من هذه الأدوات الناعمة في ظل المتغيرات الدولية. إذ أن بعض الدول قد تواجه صعوبة في التمييز بين القوة الناعمة والقوة الاقتصادية العسكرية،

حيث يتم استخدام القوة الناعمة في بعض الأحيان لتسهيل التوسع الاقتصادي، مما قد يؤدي إلى التوترات السياسية بين بعض القوى الكبرى.

إلا أن ما يميز السياسة الخارجية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان هو التوازن بين استخدام القوة الناعمة والقوة الصلبة، مما يمكن الإمارات من الحفاظ على مكانتها العالمية في إطار من الاحترام المتبادل والتعاون الدولي المستدام. نستنتج من ذلك ان نظرية القوة الناعمة أداة فعالة لتحليل السياسة الخارجية لدولة الإمارات في عهد سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. من خلال تعزيز العلاقات الثقافية، والتمسك بالقيم الإنسانية، ودعم المبادرات الاقتصادية العالمية، نجحت الإمارات في ترسيخ مكانتها كقوة ناعمة على الساحة الدولية. إن سياسة سمو الشيخ خالد تعتمد بشكل كبير على بناء علاقات قائمة على التعاون والتبادل الثقافي والاقتصادي، مما يساهم في تعزيز الصورة العالمية لدولة الإمارات كداعم رئيسي للسلام والتنمية المستدامة.

3.5. الرسالة القيادية – نحو جيل جديد من القادة

سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان لا يسعى إلى أن يكون مجرد قائد تقليدي، بل هو ساعي إلى إعادة تعريف معنى القيادة بمفهوم جديد يعكس تطلعاته وتوجهاته الرؤية لمستقبل دولة الإمارات ومنطقة الشرق الأوسط. إنه يطمح إلى إحداث تحوّل نوعي في كيفية فهم القيادة، معتمداً على رؤية تركز على القيم الإنسانية والتفاعل المباشر مع المجتمع. وفي هذا السياق، يمكن تلخيص رسالته القيادية عبر النقاط التالية:

- القيادة ليست مكتبًا بل حضورًا:
إن سمو الشيخ خالد لا يؤمن بأن القيادة تكمن فقط في المناصب أو المكاتب، بل في الوجود الفعلي والمتواصل بين الناس. القيادة الحقيقية هي تلك التي تظهر في الفعل وفي الحضور الميداني، حيث يكون القائد جزءًا من حركة المجتمع، ويشعر بتحدياته وهمومه.³⁶³ سموه يؤمن بأن القائد يجب أن يكون قريبًا من الشعب، يسمع آلامه وأحلامه، ويشارك في بناء مستقبله.
- القيادة ليست كلمات، بل أفعال:
الكلمات قد تكون جزءًا من القيادة، لكن الفعل هو الذي يترك الأثر الحقيقي. القائد الحقيقي لا يكتفي بالوعود والخطابات، بل يترجم أقواله إلى أفعال ملموسة، تؤثر في حياة الأفراد والمجتمعات.³⁶⁴ سمو الشيخ خالد يسعى من خلال أعماله إلى إحداث تغييرات حقيقية تؤثر في المواطنين وفي العالم من حولهم، مما يترك بصمة دائمة.
- القيادة ليست سلطة، بل خدمة:
بعيدًا عن النظرة التقليدية التي تربط القيادة بالسلطة والهيمنة، يرى سمو الشيخ خالد أن القيادة الحقيقية هي خدمة للشعب. القائد هو الذي يضع مصلحة الآخرين فوق مصلحته الشخصية، ويعمل على تحقيق رفاهية

³⁶³ Shinka Management, The Power of Leadership Presence (Shinka Management, 2024) <https://shinkamanagement.com/leadership-presence/> accessed 20 April 2025.

³⁶⁴ Matt Mayberry, The Transformational Leader: How the World's Best Leaders Build Teams, Inspire Action, and Achieve Lasting Success (Wiley 2024)

وازدهار شعبه³⁶⁵. سموه يرى أن القيادة تعني تلبية احتياجات الناس والعمل على رفعتهم، دون الاستفادة من موقعه بشكل شخصي.

• القيادة ليست عُزلة، بل توازن:

القيادة ليست عزلة عن المجتمع أو عن التحديات اليومية، بل هي مسار من التوازن بين الجوانب الشخصية والمهنية.³⁶⁶ سمو الشيخ خالد يتبنى هذا النهج، حيث يجد توازنًا بين التفاعل مع الناس من جهة، وأداء مسؤولياته القيادية من جهة أخرى. هو يوازن بين الابتكار والتطوير مع الحفاظ على القيم التقليدية التي تضمن استقرار المجتمع وسلامته.

الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، من خلال رسالته القيادية، يسعى إلى إعادة تشكيل مفهوم القيادة في المنطقة والعالم، حيث تكون القيادة قوة فاعلة وخدمة حقيقية للمجتمع. إن هذه الرسالة ليست فقط ملهمة، بل هي دعوة للجيل الجديد من القادة للابتكار والإبداع، والعمل بروح من التضامن والإنسانية، بهدف بناء مجتمع أفضل وأكثر توازنًا وازدهارًا.

³⁶⁵ Simon Sinek, Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (Portfolio 2014)

³⁶⁶ Dale Carnegie, How to Develop Self-Confidence and Influence People by Public Speaking (Simon & Schuster 1956)

8. الخاتمة

1.8. النتائج

في ضوء التحولات الجذرية التي يشهدها القرن الحادي والعشرون على المستويات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، باتت الحاجة ملحة لإعادة النظر في المفاهيم التقليدية للقيادة، والانتقال من النماذج السلطوية والمركزية إلى نماذج قيادية مرنة، إنسانية، واستشراافية. ومن هذا المنطلق، لا يمكن فهم تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان بمعزل عن هذا السياق العالمي المتغير، إذ تشكّل تجربته القيادية تجسيداً حياً لفكرة "التحول الهادئ" في بنية الدولة ووظائفها.

لقد أظهر التحليل المتعدد الأبعاد في هذا الكتاب أن سموه لا ينتمي إلى نمط القادة الذين يُديرون السلطة من الأعلى، بل إلى أولئك الذين يُعيدون تعريفها من الداخل، انطلاقاً من فهم عميق للواقع، والتزام أخلاقي بخدمة الإنسان، ورؤية استراتيجية تستشرف المستقبل دون القطيعة مع الإرث والهوية. فهو قائد يُمارس الحكم باعتباره مسؤولية أخلاقية لا مجرد وظيفة سياسية، ويؤسس لفلسفة حكم لا تستند فقط إلى ما هو ممكن اليوم، بل إلى ما هو ضروري لغدٍ أكثر استقراراً وكرامة وازدهاراً.

لقد تبين أن منهجه في القيادة يقوم على أربع ركائز مركزية:

1. التفاعل المباشر مع المجتمع كأساس للشرعية.
2. دمج التكنولوجيا والنكاء الاصطناعي كأدوات للحكم الرشيد.

3. تبني نموذج القيادة التحويلية كآلية لإعادة تشكيل المؤسسات والعقول.

4. الحفاظ على التوازن بين الحزم والرحمة، بين الدولة والمجتمع، بين

الاستراتيجية والإنسانية.

إن تجربة سمو الشيخ خالد لا تُقدّم في هذا الكتاب كنموذج محلي فحسب، بل كنموذج عالمي قابل للدراسة، والمحاكاة، والتطوير، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المجتمعات الدولية من حيث إعادة بناء الثقة بين المواطن والدولة، وإعادة صياغة العقد الاجتماعي على أسس جديدة تجمع بين الكفاءة، والعدالة، والكرامة.

وبذلك، فإن هذا الكتاب لا يهدف إلى توثيق مسيرة قائد بقدر ما يسعى إلى بناء نظرية قيادية معاصرة، تستمد شرعيتها من التجربة لا من التنظير، ومن الممارسة لا من الشعارات. وهو بذلك يُقدّم إضافة حقيقية إلى أدبيات علم القيادة والتحول السياسي، ويوفّر مرجعاً علمياً يمكن أن يُعتمد في الأوساط الأكاديمية، ومراكز صناعة القرار، ومناهج تدريس القيادة.

ولعلّ الدرس الأبرز من تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، أن القيادة في عصرنا الراهن لم تعد مجرد فن في الإدارة، بل أصبحت رسالة استراتيجية شاملة، تتطلب الوعي بالإنسان، والقدرة على التكيف، والجرأة على التغيير، دون التفریط بالثوابت.

ومن هنا، فإن مستقبل القيادة، إذا شاء له أن يكون مستداماً وإنسانياً، لا بد أن يمرّ عبر أمثال هذه التجارب الاستثنائية، التي تمزج بين الأصالة والتجديد، وتبني نموذجاً قيادياً متجذراً في الثقافة المحلية، لكنه منفتح على آفاق العالم المعاصر بكل تعقيداته وفرصه.

لقد أظهر سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي، من خلال نظريته الحكيمة ورؤيته الاستراتيجية، دورًا بارزًا في تحديث وتطوير سياسة دولة الإمارات داخليًا وخارجيًا. تجلت ملامح هذه القيادة في عدة مجالات أساسية كان لها الأثر الكبير في نهضة الدولة وتعزيز مكانتها على الصعيدين الإقليمي والدولي. سياسة الشيخ خالد الداخلية كانت قائمة على التمكين و الابتكار، حيث أبدع في تطبيق نظرية القيادة التحويلية بشكل مميز. لقد كان قريبًا من الناس، مستمعًا لهم، مهتمًا بتلبية احتياجاتهم، وأخذ بعين الاعتبار آمالهم وطموحاتهم. تميز سموه في استخدام لغة الجسد بشكل مؤثر، حيث كانت إيماءاته وأسلوبه في التواصل يتسمان بالشفافية والصدق، مما منح المواطنين شعورًا بالثقة والأمان. وبذلك، كان سموه يشكل قدوة حية في تعامله مع شعبه، ويحفزهم على المشاركة الفعالة في عملية التنمية المستدامة، وبالتالي فإن هذه القيادة التحويلية ساهمت في تمكين الأفراد وتعزيز دورهم في مسيرة الوطن.

أما على الصعيد الخارجي، فقد كان سمو الشيخ خالد مدافعًا مخلصًا عن تعزيز علاقات دولة الإمارات الدولية، وقام بتطبيق نظرية القوة الناعمة بكل براعة، حيث استطاع بفضل الدبلوماسية الحكيمة التي يتبناها أن يعزز مكانة الدولة في محيطها العربي والدولي. كان لشخصيته الجذابة وقيادته الرشيدة دور كبير في بناء جسور من التعاون مع العديد من الدول، ونجح في تحسين صورة الإمارات على الساحة الدولية من خلال تعزيز قيم السلام والاستقرار، مما جعل الإمارات نموذجًا يحتذى به في مجال السياسة الخارجية.

8.2. المقترحات:

وفي إطار هذه السياسات، تبقى الآمال كبيرة في أن يكون رئيس الدولة سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان مجد الأمة العربية، وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان قائدان محوريان لتحقيق وحدة عربية حقيقية تحت لواء الإمارات. وبالاستناد إلى مبادئهم وأفكارهم وفي ضوء رؤيتهم العميقة في مجالات الطاقة، التكنولوجيا، و الأمن السيبراني، فإن أملنا في تحقيق وحدة عربية يسير في طريقه ليصبح واقعاً. لقد أطلق سموه من خلال المبادرات الاستراتيجية التي تبناها فكرة التعاون العربي المشترك، ومن خلالها أكد أن دولة الإمارات ستكون القوة المحورية في تعزيز هذه الوحدة، من خلال مواقفه التي تنبع من إيمان عميق بوحدة العرب، وترسيخ مفهوم العمل الجماعي في مواجهة التحديات العالمية.

إن الطريق إلى وحدة عربية لا يزال طويلاً، ولكن بفضل القيادة الاماراتية الرشيدة وأفكاره النيرة، فإن سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان وسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان يمثلان الأمل الحقيقي في استعادة مجد الأمة العربية .ستظل الإمارات، تحت القيادة الاماراتية الحكيمة، مرجعية في القيادة و التنمية و التعاون العربي المشترك، وسيظل إرث الشيخ زايد حاضراً في كل خطوة نحو مستقبل مزدهر وقوي للأمة العربية.

لذا يقترح المؤلف هذه المبادرة والتي تعزز الوحدة العربية بقيادة اماراتية رشيدة:

• مبادرة: "إرث زايد للوحدة العربية في مجالات الطاقة والتكنولوجيا والأمن

السيبراني"

مشروع فيه رائحة زايد، ونفس الشيخ محمد بن زايد، وواقعية واستشراف خالد بن محمد بن زايد... يجمع الماضي الجميل والرؤية الحديثة في قلب واحد.

فنحن اليوم - عبر هذه المبادرة - لا نُحيي ذكرى، بل نُعيد إحياء مشروع، نؤمن أنه سيكون، بمشيئة الله، أول لبنة فعلية لوحدة عربية جديدة... على أرض زايد، وبعزيمة محمد وبرؤية خالد". ويعكس هذا المشروع قيادة فكرية حقيقية، لا تتوقف عند الأمن أو التكنولوجيا، بل تمتد إلى بناء كرامة أمة.

نتيجةً لرؤية سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان الواضحة في مجال السياسة الخارجية واهتمامه العميق بتعزيز دور الإمارات القيادي على الساحة الدولية، وتأكيداً لدور الإمارات البارز في مجالات الطاقة، الأمن السيبراني، و التكنولوجيا، أطلقت في ديسمبر 2024 مبادرة استراتيجية غير مسبقة بعنوان "إرث زايد للوحدة العربية في مجالات الطاقة والتكنولوجيا والأمن السيبراني". المبادرة هي ثمرة جهود شخصية ومنهجية، حيث تم التعاون مع مجموعة من الأكاديميين، السفراء، القناصل، مستشاري الأمن، و خبراء الطاقة والتكنولوجيا من مختلف الدول العربية والأوروبية والعالمية، بهدف دراسة إمكانية تحقيق وحدة عربية تحت قيادة الإمارات في هذه المجالات الحيوية.

لقد تم العمل على تطوير هذه المبادرة من خلال مقابلات شخصية مع دبلوماسيين، برلمانيين، وزراء سابقين، و خبراء دوليين في مجالات المبادرة بهدف رسم خارطة طريق واضحة تُفصل استراتيجية تحقيق الوحدة العربية في الطاقة، الأمن السيبراني، و التكنولوجيا، لتكون جاهزة للتطبيق الفعلي بيد سمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان رئيس الدولة، و سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي. كما تتماشى المبادرة مع رؤية الإمارات وأهدافها الوطنية، مما يعكس التزام القيادة الرشيدة في تعزيز مكانة الإمارات كداعم رئيسي للوحدة العربية في العصر الحديث.

إحياء حلم الشيخ زايد:

إن هذه المبادرة تمثل إحياءً لمشروع الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان رحمه الله، الذي حلم بوحدة عربية حقيقية تنطلق من الإمارات، تحت رايتها، لتحقيق عزة ومجد الأمة العربية. في هذا السياق، يتناول الجزء الثاني من هذا الكتاب العلاقات الإماراتية-العربية في زمن الشيخ زايد، مؤسس دولة الاتحاد، الذي كان يؤمن بأن مستقبل العرب لا يتحقق إلا من خلال الوحدة العربية والعمل المشترك. كما سيستعرض الكتاب (الذي لايزال في طور الكتابة وسيطبع قريباً) كيف يمكن اليوم تحقيق تلك الوحدة، تحت إشراف القيادة الحكيمة لصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، الذي يعد اليوم قائد الأمة العربية وولي عهد أبو ظبي ، صاحب الرؤية المستقبلية التي ستعيد للأمة عزتها ومجدها سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان ، حيث ستكون هذه المبادرة خطوة نحو تحقيق حلم الشيخ زايد بإعادة توحيد العرب تحت راية الإمارات. مشروع زايد هذا ليس إحياءً لنكرى، بل هو إعادة إحياء مشروع عروبي يتخذ من إرث الشيخ زايد مرجعية، ويجمع الرؤية الحديثة التي يحملها الشيخ محمد بن زايد وأفكار الشيخ خالد بن محمد بن زايد في الطاقة، التكنولوجيا، و الأمن السيبراني .من خلال هذه المبادرة، تسعى الإمارات إلى إعادة بناء الوحدة العربية وفقاً لمعايير العصر الحديث، وتعزيز التكامل بين الدول العربية التي تمثل بمجموعها ثقلًا استراتيجيًا عالميًا.

أهداف المبادرة وأبعادها:

منذ إطلاق المبادرة، تم العمل على إعداد رؤية شاملة تستند إلى ثلاث ركائز استراتيجية رئيسية:

1. تكامل الطاقة النظيفة والذكية.

2. التحول التكنولوجي المشترك.

3. الأمن السيبراني العربي الموحد.

تم ذلك من خلال التعاون مع أكثر من 22 دولة عربية وأجنبية، حيث تم طرح أفكار عملية حول كيفية تنفيذ هذه الوحدة من خلال الدبلوماسية و التعاون المشترك في المجالات الاستراتيجية. وقد تبنى الجميع رؤية الإمارات القيادية، مؤكدين على أهمية إمارات المستقبل في قيادة هذا المشروع. ترحيب واسع في الأوساط الدولية والعربية:

حظيت المبادرة منذ الإعلان عنها بترحيب رسمي وأكاديمي واسع في العواصم العربية والدولية، حيث عبّر الجميع عن استعدادهم للعمل ضمن هذا الإطار، متطلعين إلى دور إماراتي قيادي تحت إشراف الشيخ محمد بن زايد و الشيخ خالد بن محمد بن زايد. إرث زايد يُبعث من جديد...

"من زايد بدأ الحلم، وعلى أرضه تُبعث الوحدة من جديد"...

إن مبادرة "إرث زايد" لا تهدف فقط إلى إحياء ذكرى الشيخ زايد، بل إلى استئناف مشروعه الوحدوي باستخدام أدوات العصر. إنها وثيقة تاريخية لتوثيق العلاقات الإماراتية-العربية، ولإظهار كيف كانت الإمارات دائماً جزءاً من الحلم العربي في تحقيق الوحدة والتعاون العربي الذي يركز على التقنيات الحديثة و حماية الدول العربية بعضها البعض.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب (Books)

1. ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، المجلد 8 (دار المعرفة (1959) ص. 123.
2. الامام مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، كتاب الفضائل، حديث رقم 2316.
3. الطبري، تاريخ الرسل والملوك، المجلد 3 (دار الكتب العلمية 1987) ص. 297.
4. د. س. راميش، دور الذكاء العاطفي في القيادة السياسية: منهج إداري في علم النفس السياسي، مجلة علم النفس والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، يناير 2024.
5. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، مسيرة زايد: بناء الإنسان وتأسيس البنين (أبو ظبي: مركز الإمارات 2018) ص. 92.
6. سنن ابن ماجه 3671، الكتاب 33، الحديث 15.

ثانياً: الأبحاث العلمية والمجلات المتخصصة (Academic Journals)

1. د. س. راميش، دور الذكاء العاطفي في القيادة السياسية: منهج إداري في علم النفس السياسي، مجلة علم النفس والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 1، يناير 2024 .
(مدرج أيضاً ضمن الكتب بسبب صيغته الأكاديمية المستقلة)

ثالثاً: الصحف والمجلات الإخبارية (Newspapers & Magazines)

- خالد بن محمد بن زايد: خطوة جديدة في بناء قادة المستقبل (الاتحاد 11 أكتوبر 2021).
- الإمارات والبرازيل.. شراكة استراتيجية (الاتحاد 18 نوفمبر 2024).
- تأهيل وتمكين الكفاءات القيادية الوطنية (الاتحاد 16 يوليو 2024).
- خالد بن محمد: القيادة حريصة على مواكبة متطلبات المستقبل (الخليج 6 يونيو 2024).

- خالد بن محمد: تأهيل الكفاءات الوطنية (الخليج 24 أبريل 2024).
- محمد بن زايد: الأسرة أساس المجتمع (الخليج 31 يناير 2024).
- خالد بن محمد: الإمارات تدعم حلول الأمن الغذائي (البيان 6 نوفمبر 2024).
- خالد بن محمد يصدر قراراً بإعادة تشكيل مجلس إدارة مؤسسة الإمارات (البيان 16 مايو 2023).
- خالد بن محمد: سنبقى سيرة زايد نبزاً (الإمارات اليوم 11 أبريل 2023).
- خالد بن محمد يطلق مركز «مديم» للأسرة (الإمارات اليوم 1 أغسطس 2024).
- مصدر.. مدينة المستقبل الذكي (العين الإخبارية 15 مايو 2023).
- لقاءات مهمة على هامش قمة العشرين (العين الإخبارية 19 نوفمبر 2024).

رابعاً: التقارير والمصادر الحكومية والمؤسسية (Reports & Governmental Sources)

1. دائرة التخطيط العمراني والبلديات، رؤية أبوظبي 2030.
2. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، القيادة من أجل المستقبل (2022).
3. وكالة أنباء الإمارات – وام، الشيخ خالد بن محمد بن زايد... قائد الظل ورجل المرحلة المقبلة. (2023)
4. الإمارات العربية - المكتب الوطني للإعلام، مرسوم إنشاء مؤسسة إرث زايد /الإنساني (27 أكتوبر 2024).
5. مكتب أبوظبي الإعلامي، استراتيجية أبوظبي الصناعية (15 أغسطس 2023).
6. مجلس الإمارات للجنوم، اجتماع مجلس الإمارات للجنوم (11 يونيو 2024).

المصادر الانكليزية

Books

1. **Ahmed S**, *The Cultural Politics of Emotion* (Routledge 2004).
2. **Alexander JC**, *The Performance of Politics: Obama's Victory and the Democratic Struggle for Power* (Oxford University Press 2010).
3. **Al-Fahim M**, *From Rags to Riches: A Story of Abu Dhabi* (London Centre of Arab Studies 1995).
4. **Bass BM**, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Free Press 1985).
5. **Bass BM and Avolio BJ**, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (Sage Publications 1994).
6. **Bass BM and Riggio RE**, *Transformational Leadership* (2nd edn, Psychology Press 2006).
7. **Breiding RJ**, *Transformative Political Leadership* (University of Chicago Press 2013).
8. **Burns JM**, *Leadership* (Harper & Row 1978).
9. **Burns JM**, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (Atlantic Monthly Press 2003).
10. **Carnegie D**, *How to Develop Self-Confidence and Influence People by Public Speaking* (Simon & Schuster 1956).

11. **Ciulla JB**, *Ethics, the Heart of Leadership* (3rd edn, Praeger 2014).
12. **Gini A and Green RM**, *10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character* (Wiley-Blackwell 2013).
13. **Goleman D**, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Bantam Books 1995).
14. **Goleman D, Boyatzis R and McKee A**, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (Harvard Business Review Press 2013).
15. **Goffee R and Jones G**, *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader* (Harvard Business Review Press 2006).
16. **Greenleaf RK**, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Paulist Press 2002).
17. **Heifetz R**, *Leadership Without Easy Answers* (Harvard University Press 1994).
18. **Iacoboni M**, *Mirroring People: The Science of Empathy and How We Connect with Others* (Farrar, Straus and Giroux 2009).
19. **Li Y-H and Daly PJ (eds)**, *The Relational Leader: Catalyzing Social Networks for Educational Change* (Bloomsbury Publishing 2023).
20. **Mayberry M**, *The Transformational Leader: How the World's Best Leaders Build Teams, Inspire Action, and Achieve Lasting Success* (Wiley 2024).
21. **Mehrabian A**, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Wadsworth Publishing 1971).
22. **Noddings N**, *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education* (Teachers College Press 2005).
23. **Nye JS**, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (PublicAffairs 2004).
24. **Nye JS**, *The Future of Power* (PublicAffairs 2011).
25. **Pease A and Pease B**, *The Definitive Book of Body Language: The Hidden Meaning Behind People's Gestures and Expressions* (Bantam Books 2004).
26. **Riggio RE and Tan SJ**, *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership* (Routledge 2013).

27. **Schein EH and Schein PA**, *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust* (Berrett-Koehler Publishers 2018).
28. **Sinek S**, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't* (Portfolio 2014).
29. **Wilson G**, *Zayed: Man Who Built a Nation* (Media Prima 2012).
30. **Zahlan RS**, *The Origins of the United Arab Emirates: A Political and Social History of the Trucial States* (Macmillan 1989).

ثانيًا: الأبحاث الأكاديمية (Journal Articles)

1. **Amsel TT**, 'An Urban Legend Called: The 7/38/55 Ratio Rule' (2019) 13(2) *European Polygraph* 95–99.
2. **Bucy EP and Gong Z**, 'Nonverbal Communication as Argumentation: The Case of Political Candidates' (2023) 59(1) *Argumentation and Advocacy* 35–52
<https://doi.org/10.1080/10511431.2023.2294236>.
3. **Burgoon JK, Guerrero LK and Floyd K**, *Nonverbal Communication* (2nd edn, Routledge 2016).
4. **Chen FS, Minson JA, Schöne M and Heinrichs M**, 'In the Eye of the Beholder: Eye Contact Increases Resistance to Persuasion' (2013) 24(11) *Psychological Science* 2254–2261.
5. **Ekman P and Friesen WV**, 'Nonverbal Leakage and Clues to Deception' (1969) 32(1) *Psychiatry* 88–106.
6. **Freeman LC and Gilbert GM**, 'Nonverbal Communication in Political Leadership: Decoding the Body Language of Power' (2017) 25(2) *Political Psychology Review* 145–162.
7. **Gallarotti GM**, 'Soft Power: What It Is, Why It's Important, and the Conditions for Its Effective Use' (2011) 4(1) *Journal of Political Power* 25–47.
8. **Harries-Jenkins G**, 'The Role of Nonverbal Communication in Political Leadership' (2012) 5(3) *Journal of Political Science and International Relations* 211–225.

9. **Korb S et al**, 'Smile for Me: The Role of the Duchenne Smile in the Cross-Cultural Recognition of Positive Emotions' (2014) 14(3) *Emotion* 543–550.
10. **Lindebaum D and Jordan PJ**, 'A Critique of Emotional Intelligence: The Fallacy of the Popular View' (2020) 13 *Journal of Political Psychology* 45.
11. **Owens BP, Johnson MD and Mitchell TR**, 'Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership' (2013) 24(5) *Organization Science* 1517–1538.
12. **Rajagopal A**, 'Soft Leadership: A New Direction to Leadership' (2013) 6(1) *ASBM Journal of Management* 45–56.
13. **Riggio RE and Reichard RJ**, 'The Emotional and Social Intelligence of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach' (2021) 32 *Journal of Political Leadership Studies* 87.
14. **Uhl-Bien M**, 'Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing' (2006) 17(6) *The Leadership Quarterly* 654–676.
15. **Wang Y and Hamilton AFC**, 'Eye Gaze and Visual Attention as a Window into Leadership and Followership Dynamics' (2022) 33(6) *The Leadership Quarterly* 101619.

ثالثاً: المجلات والجرائد (Newspapers & Magazines)

1. **Al Khaleej**, 'Zayed Believed in the Human... The True Wealth of the Nation' (*Al Khaleej*, 17 February 2018, Abu Dhabi) <https://www.alkhaleej.ae/>.
2. **Amit Chaturvedi**, 'Sheikh Khaled Bin Mohamed Bin Zayed Al Nahyan: 5 Points on UAE's New Crown Prince' (*World News*, 30 March 2023) <https://www.ndtv.com>.
3. **Gulf News**, 'Sheikh Khaled: Rise of the Leader over the Years' (*Gulf News*, 29 March 2023) <https://gulfnews.com>.
4. **Khitam Al Amir**, 'Sheikh Khaled: Rise of the Leader Over the Years' (*Gulf News*, 31 March 2023, Abu Dhabi) <https://gulfnews.com>.

5. **Shivani**, ‘Abu Dhabi Crown Prince’s Proud Moment Watching Daughter’s Jiu-Jitsu Match Wins Hearts Online’ (*Times Now*, 16 December 2024) <https://www.timesnownews.com/viral>.
6. **The National**, ‘Who is Sheikha Salama bint Hamdan Al Nahyan?’ (*The National*, 2023) <https://www.thenationalnews.com>.
7. **WAM (Emirates News Agency)**, ‘President Issues Federal Decree Appointing Chairman of State Security Department’ (15 February 2016) <https://wam.ae/en/details/1395291615595>.
8. **WAM**, ‘Accompanied by Khaled bin Mohamed bin Zayed... Theyazin bin Haitham Al Said visits the Louvre Abu Dhabi’ (*WAM*, December 2023) <https://wam.ae/article/aq47htu>.
9. **Dubai Eye 103.8**, ‘H.H. Sheikha Salama bint Hamdan Al Nahyan Receives Philippines’ First Lady’ (2024) <https://www.dubaieye1038.com/news/local/>.

(Reports & Institutional رابعاً: التقارير والمصادر الحكومية)

Sources)

1. **Abu Dhabi Investment Authority (ADIA)**, ‘Board of Directors’ (2023) <https://www.adia.ae/en/investments/governance/board-of-directors> accessed 20 April 2025.
2. **Abu Dhabi Media Office**, ‘Crown Prince of Abu Dhabi Concludes Official Visit to Bahrain’ (Media Office, 26 November 2024) <https://www.mediaoffice.abudhabi/en/crown-prince-news/crown-prince-of-abu-dhabi-concludes-official-visit-to-bahrain> accessed 20 April 2025.
3. **Abu Dhabi Media Office**, ‘Khaled bin Mohamed bin Zayed: Championing Innovation with Emirati Identity’ (2023) <https://www.mediaoffice.abudhabi/en/government-affairs/khaled-bin-mohamed-bin-zayed> accessed 19 April 2025.
4. **Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC)**, ‘Khaled bin Mohamed bin Zayed Chairs Meeting of Executive Committee of ADNOC Board of Directors’ (11 September 2024) <https://adnoc.ae/en/news-and-media/press-releases/2024/khaled->

- bin-mohamed-bin-zayed-chairs-meeting-of-executive-committee-of-adnoc-board-of-directors accessed 20 April 2025.
5. **Bahrain News Agency (BNA)**, 'His Majesty King Hamad Bestows the Order of the Renaissance of King Hamad on His Highness Sheikh Khaled bin Mohamed bin Zayed' (November 2024, Manama) <https://www.bna.bh> accessed 20 April 2025.
 6. **Delegation of the European Union to the UAE**, 'EU-UAE Cyber Cooperation Agreements Enhance Cross-Border Cybersecurity Coordination' (2022) https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-arab-emirates_en accessed 16 April 2025.
 7. **Emirates Center for Strategic Studies and Research**, *White Paper: Human Capital Development in the UAE*.
 8. **Global Cybersecurity Forum**, *UAE Participation in the Global Cybersecurity Forum* (2022) <https://www.globalcybersecurityforum.com> accessed 16 April 2025.
 9. **Ministry of Foreign Affairs – UAE**, *UAE's Humanitarian and Mediation Efforts in Conflict Zones: Yemen, Syria, and Libya* (MOFA 2023) <https://mofa.gov.ae/en/mediahub/news/2023/Conflict-Zone-Humanitarian-Mediation> accessed 20 April 2025.
 10. **Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation**, 'Our Initiatives' (2024) <https://www.shf.ae/en/initiatives> accessed 19 April 2025.
 11. **Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation**, 'Arts and Culture Initiatives' (2024) <https://www.shf.ae/en/initiatives/arts-culture> accessed 19 April 2025.
 12. **Salama bint Hamdan Al Nahyan Foundation**, 'Early Childhood Development' (2024) <https://www.shf.ae/en/what-we-do/early-childhood-development> accessed 19 April 2025.
 13. **Shinka Management**, *The Power of Leadership Presence* (2024) <https://shinkamanagement.com/leadership-presence/> accessed 20 April 2025.
 14. **The Higher Committee of Human Fraternity**, *Document on Human Fraternity for World Peace and Living Together* (Abu

- Dhabi, 4 February 2019) <https://www.forhumanfraternity.org> accessed 16 April 2025.
15. **UAE Council for Artificial Intelligence and Blockchain**, *Leveraging AI for Preventive Policy and Proactive Diplomacy* (2020) <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/artificial-intelligence> accessed 16 April 2025.
 16. **UAE Cybersecurity Council**, *Establishment of Regional Cyber Threat Intelligence Centers in the UAE* (2022) <https://www.tra.gov.ae/en/about-tra/projects/cybersecurity.aspx> accessed 16 April 2025.
 17. **UAE Government**, 'UAE Establishes Ministry of Tolerance to Promote Coexistence and Prevent Societal and Religious Conflicts' (2016) <https://u.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/tolerance> accessed 16 April 2025.
 18. **UAE Government**, 'UAE Centennial 2071 Strategy' (2017) <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/uae-centennial-2071> accessed 16 April 2025.
 19. **UAE Government**, 'UAE Hosts Expo 2020 Dubai and COP28 Climate Conference' (2023) <https://u.ae/en/about-the-uae/strategic-initiatives/expo-2020-and-cop28> accessed 19 April 2025.
 20. **UAE Ministry of Foreign Affairs**, 'Joint Statement on Trilateral Cybersecurity Cooperation between UAE, Israel, and the United States' (2021) <https://www.mofa.gov.ae> accessed 16 April 2025.
 21. **UAE Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation**, 'UAE Hosts Regional Diplomatic Conferences to Promote Stability and Cooperation' (2022) <https://www.mofa.gov.ae> accessed 16 April 2025.
 22. **UAE Ministry of Foreign Affairs**, 'UAE Foreign Aid Report 2023' <https://www.mofaic.gov.ae/en/mediahub/reports/foreign-aid> accessed 19 April 2025.
 23. **United Nations General Assembly**, *Report of the Group of Governmental Experts on Advancing Responsible State Behaviour in Cyberspace in the Context of International Security*, UN Doc A/75/816 (14 July 2021)

<https://www.un.org/disarmament/ict-security/> accessed 16 April 2025.

ملحق تطبيقي

ملحق تطبيقي

ان هذا الملحق التطبيقي ليس مجرد مادة اكااديمية جهزت للطالب لتمكينه من اخذ فكرة واضحة عن الجانب الاستراتيجي المعاصر والرؤية الخارجية للدول في القرن 21 , بل يدخل ايضا في العمق الفلسفي والتوجيهي للتعليم القيادي المعاصر، وهو ما يعطي بعدًا معرفيًا راقياً يتجاوز التمرين والممارسة ليصل إلى بناء الوعي القيادي والفكر الاستراتيجي للطلبة. كما تم ادراج أنشطة التفكير النقدي والذي سيعزز من البعد التحليلي والقيادي لدى الطلبة، ويمنحهم قدرة على فهم أعمق للسياسة والاستراتيجية من خلال التساؤل والتقييم والمقارنة، وليس الحفظ أو التكرار .

أهمية الأسئلة التطبيقية والنقاشات التحليلية في هذا الكتاب

تماشيًا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تؤكد على أن الطالب هو محور العملية التعليمية، وتلبية لمتطلبات التعليم الجامعي المعاصر الذي يركّز على المهارات التطبيقية، والقدرة على التحليل، والتهيئة الفعلية لسوق العمل وصناعة

القرار، فإن هذا الكتاب لا يكتفي بالجانب النظري لتحليل القيادة التحويلية، بل يتضمن مجموعة مختارة من:

- الأسئلة التحليلية المتنوعة
- النقاشات الصفية المفتوحة
- الدراسات الحالة المستلهمة من الواقع
- الأنشطة الصفية التفاعلية

وذلك بهدف تحقيق الموازنة بين النظرية والتطبيق، وتقديم مادة جاهزة ومتكاملة لكل من الطالب والأستاذ، بما يتوافق مع المناهج التعليمية الحديثة القائمة على التعلم النشط (Active Learning) والتحليل العميق للمفاهيم بدلاً من الحفظ والتلقين.

أولاً: أهمية هذه الأسئلة للطالب الجامعي

- تجعل الطالب شريكاً في إنتاج المعرفة من خلال التحليل والمناقشة، لا مجرد متلقٍ للمعلومة.
- تساعد على فهم الديناميكيات الواقعية للقيادة من خلال دراسة حالات مستوحاة من الواقع، بدل الاكتفاء بالأطر النظرية.
- تزوّده بمهارات التفكير النقدي، واتخاذ القرار، وفهم البيئة السياسية والاجتماعية.
- تؤهّله لأن يكون جاهزاً للتنفيذ والممارسة المهنية عند التخرج، لا سيما في مجالات القيادة، الإدارة، السياسات العامة، والتعليم.

ثانياً: أهمية هذه المادة التطبيقية للأستاذ الجامعي

- تسهّل على عضو هيئة التدريس أداء مهمته عبر توفير مادة عملية مُصمّمة بشكل متكامل مع الأهداف التعليمية.
- تتيح له تنويع طرق التدريس بين المحاضرات، والحوار، وتمثيل الأدوار، وتحليل الفيديو، مما يحفّز الطلبة ويزيد من التفاعل الصفّي.
- تساعد على قياس الفهم والتطبيق من خلال أدوات تربوية مباشرة (تحليل - مناقشة - تقديم حلول - محاكاة مواقف قيادية).

ثالثاً: أهمية شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد في السياق التطبيقي

إن اختيار شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد كنموذج تطبيقي في هذا الفصل لم يكن اختياراً عشوائياً، بل جاء لأسباب تربوية ونفسية وسياسية مدروسة، منها:

- أنه قائد شباب معاصر يتماهى في صورته وأدائه مع تطلعات جيل الشباب.
- يحمل صفات القيادة التحويلية الحقيقية: الرؤية - الإلهام - التحفيز - القرب من الشعب - التمكين.
- يُعدّ شخصية سياسية محبوبة ومؤثرة في الواقع الإماراتي، وتحظى باحترام الشباب العربي على نطاق واسع.
- يمثل نموذجاً ملهماً يمكن للطلبة أن يتأثروا به ويحاكونه في مسيرتهم القيادية المستقبلية، سواء داخل أوطانهم أو في المحافل الدولية.
- كما أن تحليل لغة جسده، وسلوكياته الميدانية، وطريقة تواصله الإنساني، تقدم مادة حية تساعد الطلبة على فهم أعمق لمفاهيم القيادة المعاصرة.

مرفقات هذا القسم:

تم إرفاق هذا الفصل بمجموعة ثرية من:

- الأسئلة والنقاشات الصفية
 - دراسات الحالة الواقعية
 - سيناريوهات محاكاة
 - أنشطة تطبيقية مصممة لتخدم أهداف التعلم النشط
- ويمكن للأستاذ استخدامها مباشرة في القاعة الصفية، كما يمكن للطلاب تنفيذها كواجبات بحثية أو مشاريع فردية أو جماعية.

أنشطة نقاشية ودراسات حالة

نضع بين يديك مجموعة من الأسئلة التحليلية، ودراسات حالة، ونقاشات تفاعلية تساعد الطلبة على فهم العلاقة بين لغة الجسد والقيادة التحويلية، باستخدام نموذج الشيخ خالد بن محمد بن زايد كنقطة انطلاق تطبيقية.

أنشطة نقاشية ودراسات حالة

الفصل: لغة الجسد في صناعة القائد المحبوب

(ضمن تجربة الشيخ خالد بن محمد بن زايد)

أولاً: أسئلة تحليلية أكاديمية للطلبة

1. ما المقصود بلغة الجسد؟ وكيف تساهم في تعزيز "الكاريزما القيادية"؟
○ ناقش مع أمثلة من القادة المعاصرين.
 2. في ضوء نظرية القيادة التحويلية، كيف تُعدّ لغة الجسد أداة تحفيز نفسي؟
 3. ما الفرق بين لغة الجسد العفوية والمصطنعة؟ وكيف يمكن تمييزهما في اللقاءات الجماهيرية أو الإعلامية؟
 4. ما دلالة الابتسامة الصادقة في لغة الجسد السياسية؟ ومتى تصبح أداة تواصل شعبي؟
 5. في رأيك، هل يمكن للغة الجسد أن تعكس نية القائد الحقيقية في خدمة شعبه، حتى دون أن يتكلم؟ أعط أمثلة.
-

ثانيًا: دراسات حالات تطبيقية

مستلهمة من مواقف فعلية للشيخ خالد بن محمد بن زايد

دراسة حالة رقم (1)

"زيارة الشيخ خالد بن محمد بن زايد المفاجئة لإحدى المدارس الحكومية"

الوصف:

خلال زيارة ميدانية غير معلنّة لإحدى المدارس في أبوظبي، ظهر الشيخ خالد وهو يتفاعل مع الطلاب بابتسامة، جلس بجانب أحدهم، وضع يده على كتفه، واستمع إلى حديث أحد المعلمين دون مقاطعة، وهو يهزّ رأسه بهدوء، محافظًا على التواصل البصري.

تحليل مقترح للطلبة:

- كيف تفسّر هذه الإشارات غير اللفظية؟
- ما الرسائل التي نقلها القائد من خلال لغة جسده دون أن يتحدث؟
- كيف ساهمت هذه التصرفات في تعزيز صورته كقائد قريب من الناس؟

دراسة حالة رقم(2)

" جلسة الحوار الوطني للشباب "

الوصف:

في إحدى الجلسات التي شارك فيها الشيخ خالد ضمن منتدى شبابي وطني، جلس على كرسي دائري بين الشباب، لم يستخدم المنصة الرسمية، أراح يديه على ركبتيه، وتحدث بنبرة منخفضة بلغة غير رسمية. تفاعل بجسده عندما تحدث أحد الحاضرين، وابتسم مطوّلاً عندما طرح أحدهم فكرة جديدة.

أسئلة نقاشية:

1. كيف عكس هذا السلوك مفهوم "القائد المحبوب" في البيئة الشبابية؟
2. ناقش العلاقة بين خفض الحاجز الجسدي (عدم استخدام المنصة) وفعالية التواصل.
3. ما الانطباعات النفسية التي يمكن أن تتكوّن لدى الشباب من هذا النوع من لغة الجسد؟

دراسة حالة (3): "خطاب تخرّج دفعة من الشرطة"

الوصف:

خلال حفل تخرج دفعة من أكاديمية الشرطة، قام الشيخ خالد بتحية كل خريج شخصيًا، نظرًا في أعينهم، استخدم المصافحة بيدين أحيانًا، وابتسم بثقة في أثناء مروره بينهم، محافظًا على وقفة مستقيمة وثابتة.

أسئلة تحليلية:

1. كيف تؤثر هذه الإشارات على بناء الاحترام المتبادل بين القائد ورجال الأمن؟
2. ما الفرق بين المصافحة الشكلية والمصافحة التي تتضمن تواصل بصري وابتسامة؟
3. ما الرسالة التي نقلها القائد دون أن يتحدث؟

دراسة حالة (4): "زيارة مفاجئة لموقع بناء مجتمعي"

الوصف:

في أحد المشاريع الإسكانية للمواطنين، زار الشيخ خالد الموقع دون إعلان، تحدث مع العمال بلغة بسيطة، وضع يده على كتف أحدهم، واستمع بانتباه وهو يرفع حاجبه إشارة للتعجب أو الاستفهام، ثم أشار برأسه بإيجابية عند انتهاء الحديث.

أسئلة تحليلية:

1. ما دلالة إيماء الرأس وحركة الحاجب في هذا السياق؟
2. كيف تعبر لغة الجسد هنا عن الإنصاف والاحترام للطبقات العاملة؟
3. ناقش كيف يمكن لهذه الزيارة أن تؤثر نفسيًا على من يعملون في الموقع.

دراسة حالة (5): "الشيخ خالد في منتدى الطاقة المستدامة"

الوصف:

خلال كلمة ألقاها حول مستقبل الطاقة النظيفة، استخدم الشيخ خالد يديه بحركات ثابتة ومنتظمة، أشار إلى الحاضرين في القاعة أثناء الحديث، رفع يده عند الحديث عن "المستقبل"، وانخفضت نبرته عند الحديث عن التحديات البيئية.

أسئلة تحليلية:

1. كيف تم استخدام اليدين للتأكيد على مضمون الخطاب؟
2. ناقش العلاقة بين الإيقاع الصوتي ولغة الجسد في التأثير على المتلقي.
3. كيف تُستخدم هذه الأدوات اللفظية لبناء خطاب سياسي مقنع؟

دراسة حالة (6): "التواصل البصري في مجلس مجتمعي"

الوصف:

في إحدى المجالس الرمضانية التي حضرها الشيخ خالد، لوحظ أنه لم يستخدم الهاتف أو الملاحظات الورقية، بل جلس بكامل تركيزه، محافظاً على تواصل بصري مباشر مع المتحدثين، وأعاد بعض العبارات بلغة الجسد (هز الرأس، ميل الجسم للأمام).

أسئلة تحليلية:

- كيف يعزز هذا السلوك الشعور بالاحترام لدى المجتمع المحلي؟
- ناقش الفرق بين "الاستماع الفعّال" و"الاستماع الشكلي" في القيادة.
- ما دور "الميل للأمام" في إرسال إشارات الاهتمام والانتباه؟

دراسة حالة (7): "الشيخ خالد في فعاليات الابتكار"

الوصف:

في إحدى فعاليات "أسبوع الابتكار"، شوهد الشيخ خالد وهو يرتدي ملابس غير رسمية نسبياً، يصافح المخترعين الشباب بعفوية، يضحك معهم، ينظر إلى نماذجهم باهتمام ويشير إليها بإصبعه وهو يناقش التفاصيل.

أسئلة تحليلية:

- هل الملابس ونبرة الجسد تعكس "تواصل أفقي" أم "تسلسل هرمي"؟
- كيف تعكس هذه الإيماءات تشجيع روح المبادرة؟
- ما الفرق الذي تخلقه هذه اللغة الجسدية في البيئة الشبابية؟

دراسة حالة (8): "الموقف الصامت"

الوصف:

في مناسبة وطنية حضرها الشيخ خالد لتأبين أحد الشهداء، وقف دقيقة صمت، لم يتحدث، وضع يده اليمنى على القلب ووجهه نحو علم الدولة. لم يصدر أي خطاب لفظي.

أسئلة تحليلية:

- كيف يمكن للغة الجسد هنا أن تُعبّر عن مشاعر وطنية أعمق من الكلمات؟
- ناقش كيف تُستخدم هذه الوقفات الصامتة لتعزيز الولاء والانتماء.
- كيف تختلف هذه اللغة عن الخطاب السياسي المعتاد؟

رابعاً: نشاط تطبيقي داخل القاعة

نشاط (1): "قراءة صورة"

يعرض الأستاذ على الطلبة مجموعة صور للشيخ خالد خلال مواقف رسمية أو شعبية، ويطلب من كل مجموعة أن تقوم بتحليل لغة الجسد الظاهرة في الصورة من حيث:

- تعبيرات الوجه
- حركة اليد
- المسافة الجسدية بينه وبين الآخرين
- مستوى الاتصال البصري
- وضعية الجلوس أو الوقوف
- ثم تجيب كل مجموعة عن:
- ما الرسالة التي أراد القائد إيصالها من خلال لغة جسده؟
- هل هذه الرسالة تتفق مع سمات القيادة التحويلية؟

نشاط (2): "ترجمة لغة الجسد"

يعرض الأستاذ مقطع فيديو قصير دون صوت لخطاب الشيخ خالد، ويطلب

من الطلبة تحليل:

- التعبيرات الوجهية
- الإيماءات

- تفاعل الجسد مع الجمهور
- ثم يُطلب منهم كتابة "النص الممكن أن يكون القائد قد قاله" اعتمادًا فقط على لغة الجسد!

نشاط (3): "قارن بين قادة"

- اختر فيديو لقائدين يتحدثان في نفس نوع المناسبة (مثلاً: منتدى دولي)، واطلب من الطلبة مقارنة:
- لغة الجسد (الوقفة - تعبير الوجه - استخدام اليدين - مستوى الحزم)
 - الأثر النفسي المتوقع لكل منهما
- ثم كتابة تحليل قصير بعنوان: "لغة الجسد وصورة القائد في عيون الشعوب"

نشاط (4): "لغة جسد القائد الصامت"

- كل طالب يُطلب منه تمثيل موقف قيادي (مثل دعم موظف محبط، أو تحفيز فريق، أو الرد على استفسار شعبي...) باستخدام الجسد فقط.
- زملاؤه يحللون لغة جسده ويشرحون ما الرسالة التي استلموها.

نشاط (5): "لغة الجسد عبر الثقافات"

- يُطلب من الطلبة مقارنة لغة الجسد الإماراتية مع لغة الجسد في ثقافة أخرى (مثلاً: اليابانية أو الأوروبية).
- ما الذي يعبر عن الاحترام؟ التواضع؟ القيادة؟

- **المخرجات:** جدول مقارنة - عرض بسيط - تحليل ثقافي.
-

نشاط (6): "تحليل فيديو صامت"

- يُعرض فيديو للشيخ خالد بدون صوت.
 - يُطلب من الطلبة كتابة تحليل للجسد فقط، ثم:
 - تخمين المشاعر: هل هو متفاعل؟ حازم؟ وديّ؟
 - كتابة خطاب محتمل بناءً على الجسد فقط.
-

نشاط (7): "لغة الجسد في الأزمة"

- يُعرض سيناريو: أزمة طبيعية / اقتصادية.
 - يُطلب من الطالب أن يكتب كيف يجب أن يتصرف القائد بجسده (حتى قبل الكلام).
 - هل يقف؟ يجلس؟ يعانق أحدهم؟ ينظر للكاميرا؟
 - يُقيم الطلبة بعضهم بعضًا على الرسائل التي وصلت دون كلام.
-

خامسًا: نشاط "تقمص الدور"

لعبة محاكاة القيادة الصامتة

- يطلب من أحد الطلبة أن يقوم بدور "القائد" في موقف رسمي (دون أن يتحدث)، ويقوم ببناء تواصل مع باقي الطلاب فقط من خلال لغة الجسد (الوقوف، الابتسامة، الإيماء، التواصل البصري...).

ثم يقوم الطلبة بتحليل أدائه والإجابة عن:

- ما الرسالة التي فُهمت من حركاته؟
- هل شعروا بأنه قريب منهم أم لا؟ ولماذا؟
- كيف يمكن للقائد أن يعدّل من لغة جسده ليكون أكثر تأثيراً؟

سادساً: مشروع قصير للطلبة

" لغة الجسد في الخطاب السياسي الإماراتي: تحليل مقارنة "

يُطلب من الطالب:

- اختيار مقطع فيديو رسمي للشيخ خالد وآخر لأحد القادة الآخرين.
- تحليل كل مقطع باستخدام معايير لغة الجسد (الاتصال البصري، وضعية الجسم، الإيماءات، التفاعل مع الجمهور...).
- كتابة تقرير أكاديمي من 1-2 صفحة يتضمن:
 - وصف الحالة
 - التحليل
 - النتائج والاستنتاجات
 - العلاقة بالقيادة التحويلية

أسئلة ونقاشات إضافية حول لغة الجسد

(ضمن تحليل تجربة الشيخ خالد بن محمد بن زايد)

أولاً: أسئلة تحليلية متقدمة للطلبة

1. كيف تُسهّم وضعية الوقوف أو الجلوس لدى القائد في تشكيل انطباع نفسي لدى الجمهور؟
 - هل تختلف لغة الجسد بين المناسبات الرسمية والميدانية؟ وضح.
2. ناقش تأثير "المسافة الجسدية" بين القائد وجمهوره في فهم القرب النفسي والسياسي.
 - مثال: جلوس الشيخ خالد بين الطلبة في جلسة عفوية.
3. ما العلاقة بين الاتساق بين لغة الجسد والخطاب اللفظي؟ وكيف يؤثر التناقض بينهما على مصداقية القائد؟
4. هل يمكن أن تكون "لغة الصمت" أقوى من الكلمات؟ ناقش بالأمثلة.
5. كيف تُستخدم تعبيرات الوجه بشكل استراتيجي أثناء الأزمات أو الخطابات الجماهيرية؟

ثانياً: نقاشات صفية مفتوحة (أسئلة تثير التفكير)

1. هل تؤمن أن القائد يولد بلغة جسد مؤثرة، أم أنها تُكتسب؟
 2. ما أكثر إشارة جسدية تلاحظها عند الشيخ خالد؟ وماذا تعني لك شخصياً؟
 3. هل تعتقد أن القرب الجسدي في القيادة الحديثة يناقض البروتوكولات؟ أم يعكس قيادة شعبية أصيلة؟
 4. هل توجد "لغة جسد خاصة بالشخصية الإماراتية"؟ كيف تتجلى في القيادة؟
- سيناريوهات خيالية للتدريب والتمثيل

السيناريو (1): "لقاء شعبي مفاجئ"

أنت قائد يدخل إلى مجلس شعبي لأول مرة، والناس لا يعرفونك جيدًا.

- المطلوب: كيف تستخدم لغة جسدك لتبني ثقة أولية؟
 - الطالب يمثل - زملاؤه يقيمون "القبول" و"الود" من دون كلام.
-

السيناريو (2): "رد على انتقاد إعلامي"

في مؤتمر صحفي، يطرح صحفي سؤالاً حاداً.

- كيف يكون ردّ فعل جسدك؟ (عين - حاجب - وضع اليد - الجلوس)
 - النشاط يربط بين الاتزان النفسي ولغة الجسد الدفاعية/الحكيمة.
-

السيناريو (3): "الزيارة الرمزية"

تزرر قائداً ميدانياً، ويصادف أنك في لحظة تعب صامتة بين الناس.

- هل تصمت؟ تضع اليد على الكتف؟ تجلس معهم؟
- مطلوب: لغة جسد تعبر عن التضامن بصمت.

مشروع الفصل النهائي (التخرج التطبيقي) - وحدة: لغة الجسد في صناعة القائد

المحبيب

عنوان المشروع:

"لغة الجسد في القيادة السياسية: محاكاة تحليلية وتطبيقية لتجربة الشيخ خالد بن

محمد بن زايد"

الهدف العام من المشروع:

أن يتمكن الطالب من:

- تحليل وفهم الدور القيادي للغة الجسد في التأثير السياسي.
- ربط لغة الجسد بالقيادة التحويلية والتواصل المجتمعي.
- تطبيق هذه المعرفة من خلال مشهد تمثيلي أو مبادرة إعلامية، نُحاكي شخصية قيادية واقعية.
- تحويل مهارات الفهم النظري إلى أداء ميداني تعبيرى وقيادي.

مكونات المشروع (يُنَفَّذُ على مراحل في مجموعات أو بشكل فردي)

المرحلة الأولى: التحليل

المطلوب:

- اختيار 2-3 مشاهد فيديو حقيقية للشيخ خالد (زيارات ميدانية، لقاءات شبابية، خطابات رسمية).
- تحليل لغة الجسد في كل مشهد من حيث:
 - تعبير الوجه
 - حركة اليد
 - التواصل البصري
 - الوقفة/الجلوس

- المسافة الجسدية مع الآخرين

المخرجات:

- ورقة تحليل (2-3 صفحات) تحتوي على:

- وصف المشهد
- تفسير الإشارات الجسدية
- الرسائل النفسية والسياسية المنقولة
- مدى توافقها مع القيادة التحويلية

المرحلة الثانية: التطبيق

المطلوب:

- إعادة تمثيل أحد المشاهد بطريقة حية أو مصورة.
- الطالب يتقمص الدور القيادي مستخدماً:
 - نفس لغة الجسد
 - نفس التفاعل الوجداني مع الجمهور
 - إضافة جملة أو خطاب صغير يُظهر أسلوب القيادة التحفيزية

النموذج المقترح:

- زيارة ميدانية - خطاب تحفيزي - لقاء عفوي مع شاب - مواجهة نقد

جماهيري

المرحلة الثالثة: الإبداع والابتكار

المطلوب:

- تصميم مبادرة إعلامية أو تربوية حول تدريب الشباب على لغة الجسد القيادية.
 - توثيقها في ملف PDF أو عرض PowerPoint ، يشرح:
 - اسم المبادرة
 - الفئة المستهدفة
 - المهارات المُدرّبة (الاتصال البصري - الوقفة القيادية - الإقناع بالإشارة...)
 - جدول تدريبي نموذجي
 - اقتباسات من الشيخ خالد أو تحليلات لتصرفاته
-

أدوات التقييم:

معايير التقييم	الدرجة	عنصر التقييم
دقة الملاحظة - عمق التفسير - الربط بالنظرية	10 درجات	ورقة التحليل
اتقان لغة الجسد - التأثير - الثقة بالنفس	15 درجة	التمثيل التطبيقي
الإبداع - التنظيم - قابلية التنفيذ	10 درجات	المبادرة الابتكارية
وضوح العرض - الحضور - التعاون الجماعي	5 درجات	العرض النهائي

المجموع النهائي: 40 درجة) أو حسب الوزن المعتمد للمشروع)

توجيهات ختامية للطلبة:

- يُفضَّل توثيق مراحل العمل بالصور أو الفيديو.
- يمكن تنفيذ العرض أمام لجنة مصغرة (أستاذ - طلبة مشاركون - ضيف متخصص).
- يُشجّع الطالب على استخدام لغة جسده أثناء العرض، وشرحها بعد الانتهاء.

ملاحظات تربوية للأستاذ:

- هذا المشروع يدمج المهارات النفسية، السياسية، والتمثيلية.
- يشجع الطالب على التعبير والثقة بالنفس والوعي الجسدي.
- يمكن ربط هذا المشروع بمساق "مهارات القيادة"، "الخطاب السياسي"، أو "التواصل العام".

.....

.....

الذكاء العاطفي والقيادة: تطبيق عملي في شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد

أولاً: مقدمة عن الذكاء العاطفي في القيادة

يُعدّ الذكاء العاطفي من أبرز السمات الشخصية التي تميز القادة الناجحين في العصر الحديث، خصوصًا في النماذج القيادية التحويلية، حيث تتطلب القيادة المعاصرة قدرة على فهم الذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، وبناء علاقات إنسانية متينة.

وقد أشار الباحث دانيال جولمان (Daniel Goleman) إلى أن الذكاء العاطفي أكثر تأثيرًا في نجاح القادة من معدل الذكاء العقلي (IQ)، خاصة في المواقف التي تتطلب التفاعل مع الناس، وحل الأزمات، وقيادة التغيير.

المجالات الخمسة للذكاء العاطفي بحسب: (Goleman)

المجال	التعريف	حالات من واقع الشيخ خالد
الوعي الذاتي	فهم الذات والانفعالات	الرودود المتزنة عند الاستفزاز الإعلامي أو المواقف المفاجئة
ضبط النفس	التحكم في ردود الفعل	استخدام نبرة هادئة حتى عند مواجهة نقد شعبي
الدافعية	الإصرار على الأهداف رغم التحديات	الاستمرار في تنفيذ رؤية 2071 رغم الضغوط
التعاطف	فهم مشاعر الآخرين	المواقف الإنسانية مع الشباب، أصحاب الهمم، والعاملين

حالات من واقع الشيخ خالد	التعريف	المجال
التواصل في المجالس العامة، والمنتديات الشبابية	بناء علاقات صحية وفعالة	المهارات الاجتماعية

أدوات تقييم عملية للذكاء العاطفي (جاهزة للأستاذ)

التقييم	المخرجات	الهدف	النشاط
10 درجات	ورقة تحليل فردية	قراءة لغة الجسد	تحليل فيديو
15 درجة	عرض تمثيلي	تطبيق المهارات	محاكاة موقف
5 درجات	نص من صفحة التعبير العاطفي المكتوب	تصميم خطاب	
5 درجات	مشاركة شفوية	التفكير النقدي	نقاش جماعي
15 درجة	عرض جماعي	استخدام الذكاء العاطفي في مبادرة اجتماعية	مشروع ختامي

ثانيًا: دراسة حالة تطبيقية

الحالة: "رد فعل الشيخ خالد بن محمد بن زايد على طلب أحد الطلبة خلال زيارة ميدانية"

الوصف الواقعي:

خلال زيارة ميدانية لإحدى المدارس، اقترب طالب صغير من الشيخ خالد وقال له بشكل عفوي:

"سيدي، هل يمكنك أن تجعل مدرستي أجمل؟"

ابتسم الشيخ خالد، انحنى قليلاً ليكون على مستوى نظر الطفل، ووضع يده على كتفه، وقال له بنبرة هادئة:

"طلبك غالٍ عليّ... وسأهتم بالأمر إن شاء الله".

بعد أسابيع، بدأت عملية تطوير وصيانة شاملة في المدرسة، وتم إرسال فريق لتقييم البيئة التعليمية وتحسينها.

ثالثاً: تحليل الذكاء العاطفي في هذا الموقف

مهارة الذكاء العاطفي	كيف ظهرت عند الشيخ خالد
الوعي الذاتي	حافظ على هدوئه وتوازنه رغم العفوية المفاجئة في الطلب
إدارة الانفعالات	لم يُظهر انزعاجاً أو تسطيحاً للطلب، بل تفاعل بذكاء ومودة
التعاطف	انحنى لمستوى الطفل الجسدي والنفسي وأشعره بأن صوته مسموع
المهارات الاجتماعية	عبر عن التزامه بأسلوب إيجابي بسيط ومفهوم للطفل، ثم ترجم ذلك إلى عمل

مهارة الذكاء

العاطفي

كيف ظهرت عند الشيخ خالد

حوّل المشهد العاطفي إلى دافع عملي لتحسين البيئة التعليمية التحفيز الذاتي

رابعاً: أسئلة تحليلية للطلبة

1. ما دلالة تصرّف الشيخ خالد من حيث لغة الجسد، ونبرة الصوت، وطريقة التفاعل؟
2. كيف يعكس هذا الموقف استخداماً فعالاً للذكاء العاطفي في بيئة تعليمية؟
3. لو كنت في مكانه، كيف كنت سترد على الطفل؟ هل كنت ستتأثر فعلاً؟
4. ما أهمية الانتباه للمواقف الصغيرة في بناء صورة القائد لدى الأجيال الجديدة؟
5. ناقش كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يُعزز ثقة الشعب في القائد؟
6. هل يمكن تعليم الذكاء العاطفي في الجامعات؟ وكيف يمكن ممارسته؟

نشاط تطبيقي داخل القاعة الدراسية

نشاط: محاكاة الموقف القيادي

- يُطلب من أحد الطلبة تمثيل شخصية طفل يطرح طلباً عفويّاً.
- يُطلب من طالب آخر أن يؤدي دور القائد، ويستجيب باستخدام مهارات الذكاء العاطفي.
- يُقيّم الطلاب المشهد ويحددون:

- ما المهارات التي ظهرت؟
 - هل كانت الاستجابة مؤثرة؟
 - كيف شعر الطفل؟
 - ما الرسائل النفسية المنقولة بلغة الجسد والنبرة؟
- الحالة (2): "تهدئة المشاعر خلال جولة ميدانية في منطقة متأثرة بأمطار غزيرة"**
الوصف الواقعي:

خلال زيارة ميدانية بعد تعرض بعض المناطق السكنية لأضرار بسبب الأمطار، ظهر الشيخ خالد يتحدث مع الأهالي بوجه هادئ، يستمع بانتباه، لم يُصدر وعودًا فورية، لكنه قال:

"نحن معكم، وسُئِلَ ما يمكن بأسرع وقت، والأهم سلامتكم أولاً".

ثم تم تنفيذ خطة سريعة لإعادة التأهيل وتحديث البنية التحتية.

تحليل الذكاء العاطفي:

- إدارة الانفعالات: لم يدخل في حالة دفاع أو إنكار.
- التعاطف: استخدم خطابًا إنسانيًا أولويته "الناس" وليس "الصورة".
- الوعي الاجتماعي: قرأ لغة الجسد الجماعية لسكان متضررين وتعامل معها بحساسية.

أسئلة للطلبة:

1. ما أثر هذه الاستجابة العاطفية على شعور المواطنين؟
2. كيف يمكن لقائد آخر أن يخطئ في إدارة المشاعر في موقف مشابه؟
3. كيف تُظهر هذه الحالة الفرق بين الذكاء الإداري والذكاء العاطفي؟

الحالة (3): "لقاء مع أصحاب الهمم"

الوصف الواقعي:

في إحدى المناسبات الخاصة بأصحاب الهمم، شهود الشيخ خالد يجلس على الكرسي المخصص بجانب أحد الأطفال، يبتسم له، يتفاعل مع حركاته، ثم قال علناً: "نحن لا نرى الإعاقة، بل نرى الطاقة".

تحليل الذكاء العاطفي:

- التعاطف العميق: جسدياً وعاطفياً، اقترب إلى مستوى الطفل.
- إعادة تأطير ذكي للمفاهيم: من "إعاقة" إلى "طاقة".
- توصيل مشاعر القبول والاحترام بطريقة غير مباشرة للجميع.

أسئلة للطلبة:

1. كيف تؤثر لغة الجسد في إيصال التعاطف الصادق؟
2. ما الفرق بين تصريح علاقات عامة وتصريح تابع من ذكاء عاطفي؟
3. صِف كيف ستتصرف في نفس الموقف.

الحالة (4): "التعامل مع طالب متفوق لكنه يشعر بالإحباط"

الوصف الخيالي الواقعي (سيناريو تدريبي):

خلال جولة في جامعة، يقترب أحد الطلاب من الشيخ خالد ويقول: "أنا من الأوائل، لكن لا أشعر أن جهودي تُقدَّر في بلدي".

الشيخ خالد بيتسم، ينظر له مباشرة ويقول "أنت مش لوحذك... في ناس تلاحظ حتى لو ما قالت. وأحيانًا نحتاج نشتغل بصمت حتى بسمعنا الجميع".
ثم يأمر بتكريمه ضمن حملة دعم الطلبة المتفوقين.
تحليل الذكاء العاطفي:

- الوعي الذاتي: لم يتفاعل بانفعال دفاعي.
- التعاطف: أقر بمشاعر الطالب بدل رفضها.
- التحفيز: أعاد صياغة المشهد من إحباط إلى حافز.

أسئلة للطلبة:

1. كيف يمكن للقائد أن يحوّل الشكوى إلى رسالة تحفيز؟
2. هل كان من الأفضل تجاهل الطالب؟ ولماذا؟
3. هل هناك خطر من التضحية بالهبة لصالح التعاطف؟ ناقش.

الحالة (5): "المهارات العاطفية في مجلس اقتصادي دولي"

الوصف:

في مؤتمر دولي حضره خبراء اقتصاديون، لوحظ أن الشيخ خالد حافظ على توازن هادئ أثناء مداخلات حادة من أطراف خارجية. لم يقاطع أحدًا، بل ردّ بجمل مختصرة وبلغة جسد ثابتة (اليدين مفتوحتين، الابتسامة هادئة، نبرة الصوت منخفضة).

تحليل الذكاء العاطفي:

- إدارة الانفعالات تحت الضغط
- الحساسية الثقافية في بيئة متعددة الجنسيات

• الحفاظ على التوازن بين التعبير والحزم

أسئلة للطلبة:

1. لماذا تُعد لغة الجسد مفتاحًا للقيادة في البيئات الدولية؟
2. كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يقي من سوء الفهم الثقافي؟
3. هل يمكن للهدوء أن يكون سلاحًا في المفاوضات؟ ناقش.

نشاط شامل في نهاية الوحدة (مشروع تطبيقي)

عنوان النشاط:

"صمّم ردّ فعل قيادي عاطفي في موقف حرج"

المطلوب:

- اختر أحد المواقف التالية:
 - موظف يشعر بالظلم
 - مواطن ينتقد علنًا أداء جهة حكومية
 - طالب فقد الأمل في مستقبل بلده
- صمّم كيف يجب أن يتصرّف القائد بجسده، وبكلماته، وبتصرفاته
- حدد المهارات العاطفية التي ستستخدمها (تعاطف؟ تحفيز؟ تهدئة؟...)
- اشرح كيف يمكن لهذا التصرف أن يُحدث فرقًا نفسيًا واجتماعيًا

الذكاء العاطفي في المواقف الميدانية

حالة تطبيقية (6): "زيارة مفاجئة لمستشفى أطفال"

- موقف إنساني يظهر فيه الشيخ خالد يحتضن طفلاً مريضاً، ويجلس بجواره دون أي مظهر بروتوكولي.

تمارين:

1. تحليل لغة الجسد.
2. يعاد تمثيل الموقف داخل الصف.
3. يُطلب من كل طالب كتابة خطاب تحفيزي لطفل مريض بلغة عاطفية قوية وواقعية.

الوحدة 2: الذكاء العاطفي في الأزمات

حالة تطبيقية (7): "إدارة التوتر في حوار اقتصادي حاد"

- كان الشيخ خالد حاضراً في لقاء اقتصادي تخلله انتقاد حاد من جهة إعلامية، واكتفى بتعبير وجه صبور، ولم يرد إلا بجملة مختصرة.

تمارين:

1. ما العبارات غير اللفظية التي استخدمها؟
2. كيف يُعدّ الصمت أداة للقيادة العاطفية؟
3. مثل المشهد في مجموعات: كيف يمكن أن يخطئ قائد آخر في الرد؟

الوحدة 3: الذكاء العاطفي والتمكين الشبابي

حالة تطبيقية (8): "جلسة حوار مع طلاب جامعيين"

- جلس الشيخ خالد بينهم دون منصة، واستخدم لغة جسد متساوية، وعبر عن إيمانه بدورهم في المستقبل.

أنشطة:

1. ناقش: كيف تساعد بيئة الحوار على تحرير العواطف الإيجابية؟
2. اكتب خطة لمنتدى شبابي تحفيزي يحاكي هذه التجربة.
3. كيف يمكن أن تُمارَس القيادة العاطفية داخل الفصل الدراسي الجامعي؟

الوحدة 4: الذكاء العاطفي ولغة الخطاب الإعلامي

حالة تطبيقية (9): "خطاب وطني مؤثر"

- خطاب مصور يدمج بين الإحصاءات والقصص الإنسانية، مع تعبيرات وجه متزنة وحركات يد مدروسة.

تمارين:

1. تحليل الخطاب لفظيًا وغير لفظي.
2. يعاد كتابة الخطاب بلغة خالية من العاطفة - ثم مقارنة الأثر.
3. تمرين: كل طالب يكتب 3 جمل تحفيزية تحتوي على تعبير عاطفي مباشر وذكي.

الوحدة 5: محاكاة الذكاء العاطفي في القيادة

نشاط تمثيلي كبير: "أنا القائد"

- يقسم الطلبة إلى فرق.

- كل فريق يتقمص شخصية قائد في موقف:

- التعامل مع احتجاج
- زيارة مفاجئة لمنطقة فقيرة
- مقابلة إعلامية صعبة

- يُقيّم الطلاب بعضهم بناءً على:

- لغة الجسد
- التعاطف
- التحكم بالانفعال
- الرسائل العاطفية الظاهرة

مشروع الفصل النهائي (تخرج تدريبي)

"مبادرة قيادية تحاكي فكر الشيخ خالد"

- كل فريق من الطلبة يصمم:
 - مبادرة وطنية أو شبابية أو تطوعية
 - تُبنى على مبادئ الذكاء العاطفي الخمسة
 - تُعرض في عرض تقديمي و/أو ملف PDF مع ملحق فيديو تمثيلي
- إن أمكن

•

بطاقات العمل (Work Cards)

هي أدوات رائعة لتفعيل التعلم في القاعة الدراسية، وخاصة أثناء تنفيذ المشاريع التطبيقية مثل لغة الجسد والذكاء العاطفي.

سنقدم لك مجموعة من بطاقات العمل الجاهزة للطباعة أو العرض داخل القاعة الدراسية، مقسمة على شكل:

- بطاقة تعليمات للطلبة
- بطاقة تحليل مشهد
- بطاقة تمثيل موقف قيادي
- بطاقة تقييم الأداء التطبيقي
- بطاقة تصميم مبادرة

بطاقة عمل (1): تعليمات تنفيذ المشروع

العنوان: تحليل وتمثيل لغة الجسد في القيادة

الهدف:

فهم كيف تُستخدم لغة الجسد كأداة قيادية من خلال تحليل مواقف حقيقية، وتمثيلها، وتصميم مبادرة تدريبية حولها.

الخطوات:

1. اختر مشهدًا مصورًا من حياة الشيخ خالد.
2. حلّل لغة الجسد الظاهرة (الوقفة، الإشارات، تعبير الوجه...).
3. مثّل المشهد أو صمّم حوارًا جديدًا مستخدمًا نفس اللغة الجسدية.
4. صمّم مبادرة توعوية أو تدريبية تحاكي هذه التجربة.

5. اعرض نتائجك أمام الصف.

المدة الزمنية: أسبوعان (مرنة حسب الجدول).

بطاقة عمل (2): تحليل مشهد قيادي

العنوان: ورقة تحليل لغة الجسد - مشهد واقعي

اسم الطالب/الفريق: _____ :

عنوان الفيديو أو الحدث: _____ :

رابط المشهد/تاريخ الحدث: _____ :

عناصر التحليل:

البند

الملاحظة

مثل: ابتسامة هادئة - تعبير جاد - تعجب... تعبيرات الوجه

مع مَنْ؟ كم استمر؟ ثابت أم متردد؟ التواصل البصري

مفتوحة؟ مغلقة؟ مرفوعة؟ تشير إلى؟ حركة اليدين

مستقيم؟ مائل؟ متقدم للأمام؟ متراجع؟ وضعية الجسم

هل اقترب من المتحدثين؟ مسافة رسمية؟ القرب الجسدي

هادئة؟ حازمة؟ متغيرة حسب الموقف؟ نبرة الصوت (إن وُجدت)

طمأنة؟ حزن؟ تحفيز؟ تعاطف؟ الرسالة العاطفية الظاهرة

بطاقة عمل (3): تمثيل موقف قيادي

العنوان: أنا القائد: تمثيل موقف بلغة الجسد فقط

اسم الطالب/ الفريق: _____

نوع الموقف (يُختار أو يُوزع):

- زيارة مفاجئة
- لقاء مع طفل
- رد على نقد شعبي
- خطاب في مناسبة وطنية

قبل التمثيل، أجب:

1. ما نوع الرسالة التي تريد إيصالها؟
2. كيف ستستخدم عينيك؟
3. كيف ستكون وقفتك أو جلستك؟
4. هل ستستخدم يديك؟ كيف؟
5. ما تعبير وجهك المناسب؟ ولماذا؟

بعد التمثيل: زملاؤك يقيمون لغة جسدك من 10 نقاط عبر:

- التوازن
- التواصل البصري

- الانسجام بين الموقف والجسد
- التأثير في الجمهور

بطاقة عمل (4): تصميم مبادرة تربوية

العنوان: مبادرتي: لغة الجسد للقادة الشباب

اسم المبادرة: _____ :

الفئة المستهدفة:

- ☐ طلاب مدارس
- ☐ طلاب جامعات
- ☐ موظفون ناشئون
- ☐ إعلاميون شباب

محااور التدريب (اختر أو أضف):

- لغة العين
- الوقفة القيادية
- تعبير الوجه
- الحضور الجماهيري
- إدارة الجسد في الأزمات
- ◊ شكل المبادرة ☐ :ورشة عمل
- ☐ حملة توعوية

□مقطع فيديو تدريبي

□جلسات محاكاة

وصف المبادرة في 5 أسطر:

مدة التدريب _____ :

أثرها المتوقع على المتدربين:

1. ؟

بطاقة عمل 5: الذكاء العاطفي - قراءة موقف

المطلوب: اختر موقفًا إنسانيًا أو اجتماعيًا من سلوك الشيخ خالد، ثم حلّله وفق الأركان الخمسة للذكاء العاطفي:

كيف ظهرت في الموقف؟ مهارة الذكاء العاطفي

_____ الوعي الذاتي

_____ إدارة الانفعالات

_____ التحفيز الذاتي

_____ التعاطف

_____ المهارات الاجتماعية

بطاقة عمل 6: تمثيل قيادي عاطفي

التمرين: الطالب يتقمص موقفًا فيه مشاعر حقيقية (أزمة - لقاء شعبي - تكريم)،
ويؤديه مستخدمًا ذكاءه العاطفي.

يقيم زملاؤه بناءً على:

- صدق التفاعل
- وضوح العاطفة
- التواصل الجسدي
- التأثير في الحضور

بطاقة عمل 7: تصميم مبادرة قيادية بالعاطفة

المطلوب: صمم مبادرة مجتمعية أو شبابية توصل رسالة إنسانية باستخدام الذكاء
العاطفي.

- الاسم: _____
- الفكرة الرئيسية: _____
- الجمهور المستهدف: _____
- العاطفة المحركة: _____
- أدوات التنفيذ: _____

بطاقة عمل 8: تحليل لغة الجسد في موقف قيادي

المطلوب: شاهد مشهّدًا قصيرًا للشيخ خالد (زيارة - خطاب - لقاء)، واملأ الجدول التالي:

الملاحظة	العنصر
_____	تعبير الوجه
_____	حركة اليد
_____	الوقفة
_____	المسافة مع الآخرين
_____	التواصل البصري

بطاقة عمل 9: محاكاة تواصل بلغة الجسد

المهمة: الطالب يؤدي خطابًا أو موقفًا قصيرًا دون كلام، فقط باستخدام لغة الجسد.

التقييم:

- هل وصلت الرسالة؟
- هل هناك انسجام بين الحركات والموقف؟
- هل تعبير الوجه كافٍ؟

بطاقة عمل 10: مبادرة تدريبية بلغة الجسد

صمّم جلسة تدريبية لزملائك حول "لغة الجسد في القيادة" تتضمن:

- عنوان الجلسة

- هدفها
- أهم المهارات التي ستُدرَّب
- تمرين عملي داخل الجلسة
- المدة الزمنية

بطاقة عمل 11: القوة الناعمة - تحليل استراتيجية

المطلوب: اختر مبادرة أو موقفًا للشيخ خالد يظهر فيه أثر القوة الناعمة. مثل:

- رعاية التعليم
- دعم مبادرات السلام
- لقاءات الشباب
- زيارات إنسانية

حل ما يلي:

1. من الجمهور المستهدف؟
2. ما الرسائل غير المباشرة؟
3. ما الانطباع الذي تتركه دوليًا؟
4. هل هذا تأثير ناعم أم سياسة علنية؟ لماذا؟

بطاقة عمل 12: حملة ناعمة

المهمة: صمّم حملة إعلامية أو شبابية تستعمل عناصر القوة الناعمة لنشر فكرة وطنية أو ثقافية.

- الفكرة _____ :
- الشريحة المستهدفة _____ :
- الرسالة غير المباشرة _____ :
- الوسائل المستخدمة _____ :
- مستوحاة من سلوك الشيخ خالد في _____ :

الفصل التطبيقي: القوة الناعمة في فكر وسلوك الشيخ خالد بن محمد بن زايد

القوة الناعمة من المفاهيم السياسية الحديثة التي تُعدّ أداة استراتيجية في القيادة الذكية، والشيخ خالد بن محمد بن زايد يُجسّدها بشكل فعّال من خلال حضوره المجتمعي، ودعمه للعلم والثقافة، وتواصله الإنساني.

أولاً: مقدمة نظرية موجزة

القوة الناعمة (Soft Power)، كما عرّفها جوزيف ناي (Joseph Nye)، هي القدرة على التأثير في الآخرين من دون إكراه أو ضغط مباشر، بل من خلال الجاذبية الثقافية، والقُدوة الأخلاقية، والسياسات العامة ذات الطابع الإنساني والمعرفي.

في سياق الإمارات، أصبحت القوة الناعمة أداة دبلوماسية وثقافية رائدة، وقد تجسّدت بشكل واضح في سياسات وخطاب الشيخ خالد، ليس فقط على مستوى المؤسسات، بل في حضوره الاجتماعي والشبابي والقيادي.

تطبيقات عملية للقوة الناعمة في شخصية الشيخ خالد

الحالة: (1) دعم التعليم والبحث العلمي كأداة للتأثير الحضاري

الوصف:

رعاية الشيخ خالد لمشاريع بحثية ومراكز متقدمة في الذكاء الاصطناعي، البيئة، وأمن الغذاء، لا تُعد دعماً تقنياً فقط، بل رسالة استراتيجية تؤكد أن "العلم" هو هوية وطنية ورسالة للعالم.

التحليل:

- هذه المبادرات تخلق انطباعاً بأن الإمارات دولة المستقبل.
- تمنح الشباب إحساساً بالقوة من خلال المعرفة.
- تبني علاقات دولية على أساس "التميز العلمي"، لا فقط الموارد الاقتصادية.

الحالة: (2) التمكين الشبابي كقوة ناعمة داخلية وخارجية

الوصف:

برامج مثل "برنامج القادة الشباب"، وزياراته المباشرة لورش الطلبة والابتكار، تجسد رسالة تقول للعالم: "شبابنا هم مشروعنا الوطني".

التحليل:

- قوة ناعمة موجهة نحو الداخل (تحفيز الشباب، غرس الانتماء).
- وقوة ناعمة نحو الخارج (إظهار صورة الإمارات كمجتمع حيوي بقيادة شابة).
- تعكس مفهوم "القوة" أكثر من "التوجيه".

الحالة: (3) الحضور الإنساني في المشهد المحلي

الوصف:

ظهور الشيخ خالد في مواقف مجتمعية (زيارات مستشفيات - حضور مناسبات شعبية - اللقاءات الرمضانية) بدون حواجز رسمية أو بروتوكولات صارمة، يصنع رابطاً وجدانياً بين القائد والمجتمع.

التحليل:

- تعاطف مجتمعي يتحول إلى ثقة سياسية.
- نموذج القيادة "الإنسانية" يتغلب على الخطاب الإعلامي وحده.
- القوة الناعمة هنا تُبنى من "لغة الجسد - البساطة - القرب".

الحالة: (4) الترويج لقيم الاستدامة والانفتاح البيئي

الوصف:

دعمه لمبادرات بيئية مثل "الاستراتيجية الوطنية للحياة المناخية"، وظهره في فعاليات COP28 ، رسالة بأن الإمارات ليست مجرد منتج للطاقة، بل رائدة في الاستدامة.

التحليل:

- يُعيد تعريف صورة الدولة دولياً.
- يستخدم قضية عالمية لبناء جاذبية سياسية وأخلاقية.
- يجعل من القائد "صوتاً للضمير البيئي".

أسئلة تحليلية للطلبة

1. ما الفرق بين "القوة الناعمة" و"الدبلوماسية العامة"؟ وكيف تندمج في شخصية الشيخ خالد؟
2. اختر إحدى الحالات السابقة وناقش كيف أثرت على الداخل المحلي والخارج الدولي.
3. هل ترى أن لغة الشيخ خالد الجسدية تساعد في بناء قوته الناعمة؟ ولماذا؟
4. كيف يمكن لقائد شاب أن يبني قوته الناعمة في بيئته المحلية؟ اذكر خطوات عملية.
5. ناقش: هل القوة الناعمة تُدرّس وتُدرَّب، أم أنها تولد مع الشخصية القيادية؟

نشاط تطبيقي للطلبة

عنوان النشاط:

صمّم مبادرة وطنية تُجسّد مفاهيم القوة الناعمة بأسلوب الشيخ خالد المطلوب:

- اختيار مجال (ثقافة، تعليم، استدامة، صحة، مجتمع).
- صياغة فكرة مشروع أو مبادرة باسم مقترح.
- تحديد الجمهور المستهدف.
- شرح الرسائل السياسية أو المجتمعية التي تنقلها.
- شرح كيف تمثل قوة ناعمة لا مباشرة.

مدة العمل :أسبوعان

التقييم:

- الإبداع: 5 درجات
 - الانسجام مع فكر الشيخ خالد: 5 درجات
 - وضوح الأثر المجتمعي/السياسي: 5 درجات
 - العرض التقديمي أو الملف النهائي: 5 درجات
- الحالة: (5) زيارة "بلا إعلام" لأحد مراكز الرعاية الاجتماعية
- الوصف:

شاهد الشيخ خالد يزور مركزًا اجتماعيًا للأطفال دون إعلان رسمي، قضى وقتًا مع المربيات والطلبة، تحدث مع الجميع بلطف وبدون وفد رسمي كبير.

تحليل:

- رسالة داخلية: القيادة قريبة من الإنسان، لا تبحث عن الأضواء.
- قوة ناعمة صامتة: تجعل الناس يروّجون لصورة القائد بحب، لا بأوامر.
- أثر طويل المدى: يعزز الولاء والثقة الوجدانية بالدولة.

الحالة: (6) تكريم شاب إماراتي في حدث عالمي

الوصف:

كرّم الشيخ خالد شابًا إماراتيًا فاز بجائزة عالمية في مجال الذكاء الاصطناعي، في حفل رسمي أقيم على مستوى عالٍ، وألقى كلمة ركّز فيها على "الاستثمار في العقول".

تحليل:

- قوة ناعمة خارجية: تُظهر أن الإمارات تصدر العقول لا فقط النفط.
- بناء صورة دولية للقائد الشاب بأنه راعي المستقبل.
- ترويج لقيم التقدير والاحتضان الوطني للطاقات.

الحالة: (7) رسالة إنسانية في وقت الأزمات

الوصف:

أثناء كارثة طبيعية في دولة أجنبية، كان الشيخ خالد من أوائل من وجّه بالمساعدة الإماراتية، مع رسالة علنية قال فيها:

"الإنسان أولاً... هذه ليست سياسة، بل مسؤولية".

تحليل:

- قوة ناعمة إنسانية تعزز صورة الإمارات كقائد أخلاقي في المنطقة.
- تصريحات قصيرة لكنها مشحونة بالبعد القيمي.
- تأثير مباشر في الرأي العام العربي والدولي.

أنشطة صفية وتمثيلية تطبيقية

النشاط (1): محاكاة إعلامية

الوصف:

كل مجموعة طلابية تصمّم مقطع فيديو أو حملة إعلامية قصيرة تحاكي أسلوب الشيخ خالد في إيصال رسالة "ناعمة" عبر:

- خطاب
- زيارة ميدانية
- موقف إنساني
- تكريم شبابي
- مبادرة بيئية

النتائج:

تحليل كيف أثرت الرسالة، ما القوة الناعمة المستهدفة، من الجمهور؟

النشاط (2): تصميم حملة وطنية بالقوة الناعمة

العنوان: "صوت الإمارات الناعم إلى العالم"

المطلوب:

- اختيار قضية وطنية أو عربية أو إنسانية (القراءة - الطاقة - التضامن الإنساني - ريادة المرأة...).
 - تصميم حملة إعلامية توصل الرسالة دون ضغط أو خطاب مباشر.
 - تضمين اقتباسات أو سلوكيات تحاكي فكر الشيخ خالد.
- مثال: حملة "اقرأ... لأفود" بإشراف طالبات جامعات، تتضمن قراءة كتب كتبها قادة إماراتيون مثل الشيخ زايد أو عنهم.

النشاط (3): تمثيل مشهد قيادي

الموقف:

صحفي غربي يطرح سؤالاً استفزازيًا عن سياسات الدولة.
كيف يستخدم القائد لغة جسده، نبرة صوته، كلماته الهادئة لردّ ناعم دون صدام؟
يُحلّل:

- الرسائل الضمنية
- هل نجح في تحويل الهجوم إلى فرصة؟
- ما المشاعر التي ظهرت على وجهه؟

أدوات تقييم تربوية جاهزة

الدرجة الوصف	معيّار التقييم
5	هل فهم الطالب الفرق بين القوة الناعمة والخطاب الرسمي؟ فهم المفهوم
5	هل استخدم حالة حقيقية وحلّلها بدقة؟ التحليل الواقعي
5	هل الحملة أو التمثيل فيها جاذبية وإقناع؟ الإبداع في التنفيذ
5	هل المشروع مستلهم حقًا من فكره وأسلوبه؟ ربطه بشخصية الشيخ خالد
5	وضوح، تنظيم، تأثير العرض النهائي
5	المشاركة في التحليل والنقد التفاعل والمناقشة
30درجة	المجموع

مشروع الفصل النهائي - القوة الناعمة

العنوان:

"أنا قائد ناعم: محاكاة استراتيجية للقوة الناعمة المستلهمة من الشيخ خالد"
الفكرة: يصمّم الطالب أو الفريق مبادرة مجتمعية أو إعلامية أو تعليمية تُمارَس كأداة
تأثير ناعمة، ويُطلب منه أن يشرح:

- الرسالة المستهدفة
- الجمهور المقصود
- السلوك القيادي المطلوب
- أدوات التأثير (الرمزية، التفاعل، الثقافة...)

مخرجات المشروع:

- عرض PowerPoint أو فيديو قصير
- تحليل تطبيقي للبعد السياسي/النفسي للمبادرة
- كتابة تقرير تحليلي من 2-3 صفحات

الوحدة التطبيقية: القيادة التحويلية في فكر وسلوك الشيخ خالد بن محمد بن زايد

مشروع تدريبي شامل للطلبة والأساتذة - تحليل، محاكاة، وتطبيق

أولاً: مقدمة

القيادة التحويلية لا تقتصر على القدرة على التخطيط أو إدارة الأزمات، بل تركز على تحويل الناس، وتحفيزهم، وإلهامهم لتجاوز أنفسهم. وتُعدّ شخصية الشيخ خالد نموذجًا حيًا لقائد تحويلي:

- يرسم رؤية للمستقبل
- يُلهم الشباب
- يُشجّع على الابتكار
- يهتم بالتنمية الفردية والجماعية

القيادة التحويلية ليست نظرية جامدة، بل نمط حيّ من أنماط التغيير العميق في الأفراد والمؤسسات. ومن خلال تحليل سلوك الشيخ خالد، يمكن للطلبة أن يتعلّموا كيف تتحوّل القيم إلى قرارات، والرؤية إلى مشاريع، والتواضع إلى تأثير طويل المدى. سيتمكن الطالب في هذه الوحدة من:

استيعاب عناصر القيادة التحويلية في الواقع.
محاكاة القرارات والمواقف القيادية.

بناء مبادرات قيادية صغيرة تحاكي أسلوب الشيخ خالد في التغيير.
هذا التطبيق العملي يُساعد الطالب على فهم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (حسب نموذج Bernard Bass)، وربطها بسلوكيات حقيقية.

المحاور التطبيقية للقيادة التحويلية

أركان القيادة التحويلية: (Bass & Avolio)

التأثير المثالي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

تطبيقات عملية واقعية + تحليل

المهارات المستهدفة لدى الطالب:

- تحليل السلوك القيادي
- فهم الفرق بين القيادة التقليدية والتحويلية
- محاكاة المواقف القيادية
- تصميم مبادرات قيادية مستقبلية
- التقييم الذاتي للسلوك القيادي

أدوات التقييم:

المعيار	الدرجة المجال
فهم الركائز الأربعة وتطبيقها	10 تحليل الحالة
الحلول غير التقليدية	10 الابتكار في الحل
طريقة التعبير والدافعية	10 الإلهام والتحفيز
الوضوح والتنظيم وربط التجربة بالنظرية	10 تقرير المشروع
الحضور - اللغة - التفاعل	10 العرض التقديمي

المجموع: 50 درجة (مرنة حسب الخطة الدراسية)

ثانياً: الحالات التطبيقية (حقيقية أو محاكية)

التطبيق العملي - دراسة حالة تحليلية للطلبة

حالة رقم (1)

عنوان الحالة: "قيادة تحويلية في قطاع الأمن السيبراني - تجربة إمارة أبوظبي"

وصف الحالة:

في عام 2023، أطلق الشيخ خالد بن محمد بن زايد استراتيجية أبوظبي للأمن

السيبراني، والتي هدفت إلى:

- تطوير كوادر وطنية قادرة على حماية البنية التحتية الرقمية.
- تعزيز بيئة الابتكار الرقمي.
- دمج الشباب في المسارات التقنية الحديثة.

أسئلة تحليلية للطلبة:

1. أي من أركان القيادة التحويلية الأربعة تلاحظ أنها كانت الأبرز في هذه

المبادرة؟ ولماذا؟

2. كيف يمكن توظيف هذه المبادرة كنموذج لبناء ثقافة قيادية جديدة بين طلبة

الجامعات؟

3. ما هي التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية في القطاعات الحيوية مثل

الأمن السيبراني، وكيف يمكن تجاوزها؟

4. لو كنت في موقع صنع القرار، ما المبادرة التي تقترحها لإكمال هذا المشروع

ضمن نفس الإطار القيادي؟

مهمة صفية مقترحة:

قسم الطلاب إلى مجموعات، واطلب منهم كتابة تصور لمشروع وطني بسيط (تقني أو اجتماعي) يقوده قائد تحويلي، وفق الأركان الأربعة، مع عرض تقديمي.

الحالة (2): “تمكين الشباب في أجندة أبوظبي المستقبلية”

الوصف:

في عام 2022، أطلق الشيخ خالد بن محمد بن زايد مبادرة لتمكين الشباب من المشاركة في تخطيط وتنفيذ “أجندة أبوظبي المستقبلية”، التي تركز على الابتكار، الاقتصاد الرقمي، والاستدامة. المبادرة استهدفت طلاب الجامعات وتم إشراكهم فعليًا في مجموعات العمل الحكومية كخبراء شباب.

أهداف القيادة التحويلية الظاهرة:

- التحفيز الإلهامي
- التأثير المثالي
- الاهتمام الفردي

أسئلة النقاش للطلبة:

1. كيف ساهم هذا القرار في تعزيز الانتماء والهوية الوطنية لدى الشباب؟
 2. هل ترى أن هذا النوع من المبادرات يؤدي إلى تغيير حقيقي في تفكير الجيل الجديد؟
 3. كيف يمكن نقل هذا النموذج إلى بيئة جامعتك أو مجتمعك المحلي؟
-

الحالة (3): “الاستراتيجية الوطنية للبحث والتطوير”

الوصف:

قاد الشيخ خالد إطلاق استراتيجية إمارة أبوظبي للبحث والتطوير عام 2022، حيث تم تخصيص مليارات الدراهم لدعم الباحثين في قطاعات المستقبل مثل الطيران، الذكاء الاصطناعي، والصحة. وشجعت الاستراتيجية المؤسسات على تبني البحث كأداة دائمة للتطوير.

أهداف القيادة التحويلية الظاهرة:

- التحفيز الفكري
- التأثير المثالي

أسئلة النقاش للطلبة:

1. كيف تختلف هذه القيادة عن القيادة التقليدية التي نكتفي بتمويل المشاريع دون توجيه استراتيجي؟
2. ما دور البحث العلمي في تحقيق تغيير تحويلي في الدول؟
3. اقترح مشروع بحثي تحويلي ترى أنه يخدم بلدك في أحد هذه القطاعات، ووضح كيف يمكن للقيادة دعمه.

الحالة (4): “مبادرة التعليم المبتكر في أبوظبي”

الوصف:

تم تطوير عدد من المدارس النموذجية الذكية تحت إشراف الشيخ خالد، تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم التفاعلي وتدريب المعلمين على أساليب حديثة. كان الهدف إعداد جيل قادر على التفكير النقدي والعمل التعاوني.

أهداف القيادة التحويلية الظاهرة:

- التحفيز الفكري
- الاهتمام الفردي
- التحفيز الإلهامي

أسئلة النقاش للطلبة:

1. ما أثر هذه المبادرات على جودة التعليم ونمط تفكير الطالب؟
2. هل ترى أن التعليم بحاجة إلى قائد تحويلي؟ ولماذا؟
3. كيف يمكن للمعلمين تبني هذا النمط القيادي في صفوفهم؟

الحالة (5): “تحدي الأمن السيبراني للطلبة”

الوصف:

في إطار بناء كوادر رقمية وطنية، أطلق الشيخ خالد تحديًا وطنيًا يستهدف الطلبة لتطوير حلول في الأمن السيبراني. التحدي لم يقتصر على الجوائز، بل رافقه برنامج تدريب مكثف وفرص توظيف للخريجين المميزين.

أهداف القيادة التحويلية الظاهرة:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي

- التحفيز الفكري

أسئلة النقاش للطلبة:

1. كيف يعزز هذا التحدي مفهوم "القيادة بالقُدوة"؟
2. ما العلاقة بين الأمن السيبراني والهوية الوطنية؟
3. هل يمكن اعتبار المشاركة في تحديات وطنية وسيلة لبناء شخصية قيادية؟ لماذا؟

الحالة (6) إطلاق "برنامج أبطي للمسَرعات الصناعية"

الشرح:

برنامج استراتيجي يعكس رؤية الشيخ خالد في تحفيز القطاع الصناعي المستقبلي بالإمارة، يتضمن الذكاء الصناعي، الأتمتة، الصناعات الدفاعية.

التحليل:

- تأثير مثالي: قائد يبني مشاريع كبرى تشبه رؤيته.
- تحفيز فكري: يخلق بيئة ابتكار لا تكرر.
- تحفيز إلهامي: يمنح معنى وطنيًا جديدًا للصناعة.

الحالة (7) جلسات الحوار المفتوح مع طلاب الجامعات

الشرح:

عقد الشيخ خالد حوارات مباشرة دون حواجز مع طلاب جامعات حول المستقبل، العمل، التحديات.

التحليل:

- الاهتمام الفردي: الإصغاء للطلاب كأفراد.
- تحفيز إلهامي: "أنتم صانعو الرؤية القادمة."
- تأثير مثالي: القدوة المتواضعة الراقية.

الحالة (8): دعمه لتحديات الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي

الشرح:

قيادة تحويلية في تأمين الحاضر وبناء المستقبل التكنولوجي، مع تدريب طلاب إمارتيين واحتضان المبرمجين.

التحليل:

- تحفيز فكري: التحدي العقلي والإبداعي.
- تحفيز إلهامي: "نحن نواكب العالم ونقوده."
- تأثير مثالي: قائد يفكر بعقل مستقبلي.

الحالة (9): "استراتيجية أوظيفي للبحث والتطوير"

الوصف:

أطلق الشيخ خالد عام 2022 استراتيجية شاملة لتحفيز البحث العلمي والابتكار في أوظيفي، شملت دعم الجامعات ومراكز الأبحاث، وتوفير منح للباحثين الشباب.

لتحليل:

- التحفيز الفكري: كسر النمط التقليدي، وربط التطوير بالعلم.
- الرؤية التحويلية: خلق بيئة تعلم مستمرة.

- الاهتمام الفردي: دعم الكفاءات، لا فقط المؤسسات.

الحالة (10): "مشاركته في مننديات الشباب"

الوصف:

في لقاءات مع شباب الجامعات، جلس الشيخ خالد في وسطهم، وتحدث معهم بأسلوب غير رسمي، استمع إلى أفكارهم وسجل ملاحظات.

التحليل:

- التأثير المثالي: قدوة في التواضع والقرب.
- التحفيز الإلهامي: حديثه تضمن عبارات تشجيعية.
- الاهتمام الفردي: الإصغاء، الدعم، التحفيز الذاتي.

أنشطة تفاعلية مقترحة للمحاضرة:

نشاط: (1) حلقة نقاش أكاديمية

قسّم الطلاب إلى أربع مجموعات، وكل مجموعة تحلل حالة من الحالات السابقة، وتعرض النتائج باستخدام عرض PowerPoint بسيط.

نشاط: (2) قائد تحويلي من واقعك

كل طالب يكتب فقرة قصيرة عن شخصية تحويلية في محيطه المحلي (معلم، مدير، قائد فريق تطوعي...) ويوضح من أي زاوية تمثل القيادة التحويلية.

نشاط: (3) ورشة تصميم مبادرة

في مجموعات، يصمم الطلبة مبادرة مجتمعية تحويلية على المستوى الجامعي أو المحلي، ويعرضونها ضمن ركن تحفيزي داخل الصف.

النشاط (4): محاكاة موقف قيادي

العنوان "قائد المستقبل يواجه التحدي"

السيناريو: أنت قائد شاب عيتك الحاكم على منطقة مهمشة وتعاني من ضعف الخدمات والثقة. كيف تبدأ خطة قيادية لتحفيز الناس وتحقيق تغيير؟
المطلوب:

- اكتب رؤيتك المستقبلية.
- ما الجمل أو التصرفات التي ستلهم الناس؟
- كيف ستدعم الأفراد وتحفزهم؟
- كيف ستحوّل بيئة الفشل إلى نجاح؟

يُعرض أمام الصف كمشهد قيادي حي

النشاط (5): خريطة القيادة التحويلية

الخطوات:

- قسّم الطلبة إلى 4 مجموعات.
- كل مجموعة تتولى شرح أحد الأركان الأربعة للقيادة التحويلية:
 - التأثير المثالي
 - التحفيز الإلهامي
 - التحفيز الفكري

○ الاهتمام الفردي

• كل مجموعة تقدّم عرضًا يشمل:

○ تعريف الركن

○ مثال من الشيخ خالد

○ حالة تطبيقية من الحياة

النشاط (6): تصميم مبادرة وطنية تحولية

العنوان "نحو المستقبل: مشروع قائد من جيل خالد"

المطلوب:

• تصميم مشروع أو حملة تنموية موجهة للشباب أو المجتمع المحلي.

• المبادرة يجب أن تتضمن:

○ رؤية واضحة

○ إلهام وتحفيز

○ تشجيع الإبداع

○ دعم فردي لأصحاب المبادرات

يُكتب كمقترح عملي (PDF) أو عرض تقديمي (ويُعرض في نهاية الفصل.

النشاط (7): محاكاة موقف قيادي

العنوان "مُتحد المستقبل يواجه التحدي"

لسيناريو: أنت قائد شاب عينك الحاكم على منطقة مهمشة وتعاني من ضعف

الخدمات والثقة. كيف تبدأ خطة قيادية لتحفيز الناس وتحقيق تغيير؟

المطلوب:

- اكتب رؤيتك المستقبلية.
- ما الجمل أو التصرفات التي ستلهم الناس؟
- كيف ستدعم الأفراد وتحفزهم؟
- كيف ستحوّل بيئة الفشل إلى نجاح؟

يُعرض أمام الصف كمشهد قيادي حي

النشاط (8): خريطة القيادة التحويلية

الخطوات:

- قسّم الطلبة إلى 4 مجموعات.
- كل مجموعة تتولى شرح أحد الأركان الأربعة للقيادة التحويلية:
 - التأثير المثالي
 - التحفيز الإلهامي
 - التحفيز الفكري
 - الاهتمام الفردي
- كل مجموعة تقدّم عرضًا يشمل:
 - تعريف الركن
 - مثال من الشيخ خالد
 - حالة تطبيقية من الحياة

النشاط (9): تصميم مبادرة وطنية تحويلية

العنوان "نحو المستقبل: مشروع قائد من جيل خالد"

المطلوب:

- تصميم مشروع أو حملة تنموية موجهة للشباب أو المجتمع المحلي.
- المبادرة يجب أن تتضمن:
 - رؤية واضحة
 - إلهام وتحفيز
 - تشجيع الإبداع
 - دعم فردي لأصحاب المبادرات
- يُكتب كمقترح عملي (PDF) أو عرض تقديمي (ويُعرض في نهاية الفصل).

أنشطة صفية وتمثيلية

النشاط (1): تحليل شخصية قيادية تحويلية

المطلوب:

كل مجموعة تختار حالة من الحالات أعلاه، وتقوم بـ:

- تحديد عناصر القيادة التحويلية فيها.
- تصميم "بطاقة قيادة" تحتوي على:
 - الموقف
 - القرار التحويلي

○ الأثر المتوقع

العرض:

لوحة PowerPoint/أمام الصف.

النشاط (2): تمثيل موقف قيادي

السيناريو:

• مسؤول في دائرة حكومية يعاني من ضعف الأداء.

• الطالب/الفريق يلعب دور القائد التحويلي الذي:

○ يحفز الفريق

○ يقترح تغييرات مبتكرة

○ يظهر تعاطفًا مع ظروف الفريق

○ يقدم رؤية ملهمة

يُحلَّل بعد التمثيل:

هل تم تفعيل الأركان الأربعة؟

مشروع الفصل النهائي - القيادة التحويلية

العنوان:

"أقود لأحوّل: مبادرة قيادية ملهمة تحاكي فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد"

مكونات المشروع:

المحور

المطلوب

- الفكرة اختر تحديدًا حقيقيًا في جامعتك أو مجتمعك المحلي
- الحل صِف كيف ستواجهه بقيادة تحويلية
- الأركان حدد كيف سَنُفَعَل كل من (الرؤية - التحفيز - التمكين - النمو الفردي) الأركان
- التنفيذ خطوات عملية، فريق العمل، الجدول الزمني
- الأثر كيف سيتحوّل الواقع من خلالك؟

النتيجة النهائية:

- تقرير PDF أو Word من 3-5 صفحات
- عرض تقديمي
- ملصق يلخّص المبادرة (اختياري)

تقييم المشروع النهائي:

الدرجة	بند التقييم
10	قوة الفكرة التحويلية
10	تفعيل الأركان الأربعة
5	إبداع المبادرة
5	قابلية التنفيذ الواقعي
5	العرض النهائي والمشاركة

الدرجة بند التقييم

35درجة المجموع

مشروع الفصل النهائي - القيادة التحويلية (2)

العنوان:

"أنا قائد تحويلي: مشروع قيادي مستوحى من فكر الشيخ خالد"

مراحل المشروع:

1. اختيار مشكلة مجتمعية حقيقية.
2. صياغة رؤية قيادية لتحويل الواقع.
3. تحديد خطة تحفيز ودعم للمجتمع أو الطلبة.
4. محاكاة قيادة فريق صغير (افتراضياً أو واقعياً).
5. كتابة تقرير عن التجربة (ما الخطوات - ما التعلم - ما النتائج).

أمثلة لمبادرات طلابية مستوحاة من القيادة التحويلية:

- "نادي القادة المبدعين": مبادرة جامعية لتحفيز التفكير التحويلي في المشكلات اليومية.
- "منهج رقمي بتوقيع الطلبة": مشروع يقترح تصميم جزء من المناهج من قبل الطلاب.
- "حملة: أفكار تخدم وطني": تجميع أفكار الطلاب للمشاريع الوطنية الصغيرة.

بطاقة عمل

تحليل وتطبيق القيادة التحويلية في تجربة الشيخ خالد بن محمد بن زايد

الهدف من النشاط:

أن يتمكن الطالب من فهم، وتحليل، وتطبيق أركان القيادة التحويلية من خلال دراسة حالة واقعية أو تمثيل موقف قيادي يحاكي فكر الشيخ خالد.

تعليمات المهمة:

1. اختر موقفًا أو مبادرة من واقع شخصية الشيخ خالد، مثل:

- مشروع استراتيجي
- زيارة ميدانية
- جلسة حوارية مع الشباب
- دعم لمجال حيوي مثل التكنولوجيا أو البيئة

2. حلّل عناصر القيادة التحويلية في هذا الموقف:

مظاهره في سلوك الشيخ خالد ركن القيادة التحويلية

_____ التأثير المثالي

_____ التحفيز الإلهامي

_____ التحفيز الفكري

_____ الاهتمام الفردي

3. مثل الموقف أمام الصف أو صمّمه كعرض فيديو قصير (اختياري).
4. صمّم مبادرة طلابية بسيطة تحاكي هذا النوع من القيادة (مثل حملة، نادي طلابي، تطبيق، ورشة).

الأسئلة التحليلية (يجيب عنها الطالب كتابيًا):

1. ما أبرز عنصر قيادي لاحظته في هذا النموذج؟
2. كيف تختلف هذه القيادة عن النمط التقليدي؟
3. كيف يمكن تفعيل هذه المبادئ في بيئتك الجامعية؟
4. ما هي صفات القائد التحويلي التي تتمنى أن تكتسبها شخصيًا؟

نموذج تقييم الأستاذ (اختياري):

التقييم (من 5) المعيار

- فهم أركان القيادة التحويلية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- التحليل الواقعي للموقف ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- الإبداع في التمثيل أو المبادرة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- وضوح الفكرة واللغة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- التفاعل والمشاركة الصفية ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

مدة التنفيذ المقترحة:

• التحليل الكتابي: 30 دقيقة داخل الصف أو واجب منزلي

• التمثيل أو العرض: 10 دقائق لكل مجموعة

يُنَفَّذُ النشاط بشكل فردي أو جماعي (2-4 طلاب)

بطاقة عمل (2)

تحليل القيادة التحويلية

المطلوب: اختر موقفًا من واقع الشيخ خالد بن محمد بن زايد يظهر فيه أنواع القيادة التحويلية.

ركن القيادة التحويلية

مظاهره في السلوك القيادي

التأثير المثالي _____

التحفيز الإلهامي _____

التحفيز الفكري _____

الاهتمام الفردي _____

بطاقة عمل 3: محاكاة موقف قيادي

الموقف: يواجه شخص قيادي فريقاً يعاني من مراحل ضعف أو إحباط.

مطلوب من الطالب/الفريق:

- كيف ستعيد الثقة للفريق؟
- كيف تظهر التحفيز النفسي والتواضع القيادي؟
- ما الرسالة التي ستوصلها بالكلام وبلغه الجسد؟

بعد التمثيل:

- يقوم الطلاب بتقييم مدى انطباق الأركان التحويلية.

بطاقة عمل 4: أنا قائد ناجح - تصميم مبادرة تحويلية

المطلوب: صمم مبادرة اقتراحية لتطوير البيئة الجامعية أو المجتمع المحلي تستند إلى فكر قيادي تحويلي.

يجب أن يتضمن التصميم:

- اسم المبادرة
- الرؤية والهدف الرئيسي
- من الفئة المستفيدة؟
- كيف تظهر الأركان التحويلية في هذه المبادرة؟

المدة 10 أيام من تاريخ التكليف

بطاقة عمل 5: نقاش جماعي - قيادة تحويلية في واقعنا

? أسئلة للنقاش:

1. هل تعتقد أن القيادة التحويلية ممكنة في الدوائر المحلية (مدارس - جامعات - مجلس شباب)؟
2. ما الفرق بين قائد تحويلي وقائد إداري فقط؟
3. من شخصية في محيطك المحلي تراها تمارس قيادة تحويلية؟

الجزء الثاني : التطبيق العملي لسياسة الخارجية

الجزء الثاني : التطبيق العملي لسياسة الخارجية

إدراج تطبيق عملي للسياسة الخارجية للشيخ خالد بن محمد بن زايد في كتابك سيمنح الطلبة فرصة لفهم كيف تتحوّل الرؤية الاستراتيجية لقائد شاب إلى مواقف دولية، وتحالفات، وأدوات ناعمة لبناء مكانة الدولة. وهنا أقدم لك الآن وحدة تطبيقية أكاديمية كاملة:

وحدة تطبيقية: السياسة الخارجية في فكر الشيخ خالد بن محمد بن زايد
ضمن كتاب :*القيادة الحديثة والتحول السياسي*

أولاً: تمهيد أكاديمي (موجز)

السياسة الخارجية هي المرآة التي تعكس توجهات الدولة وقيمتها للعالم، والقيادة فيها تتطلب دمج الوعي الجغرافي والسياسي والتكنولوجي والإنساني. وقد أظهر الشيخ خالد بن محمد بن زايد اهتمامًا عميقًا بالسياسة الخارجية من خلال:

- دعمه للتحالفات في مجالات الطاقة النظيفة والتكنولوجيا
- حضوره في ملفات الاستدامة والتغير المناخي

- تمثيله للقيم الإماراتية عبر الدبلوماسية الأخلاقية والابتكار الناعم
-

حالات واقعية وتحليل عملي

الحالة: (1) مشاركته في قمة المناخ (مثل COP28)

الوصف:

حضوره ومشاركته في قمة المناخ الدولية حملت رسائل استراتيجية، منها:

- الإمارات لاعب دولي في مستقبل الطاقة
- القيم البيئية مدخل للتأثير الجيوسياسي

تحليل:

- أداة السياسة الخارجية: المناخ
 - أسلوب القيادة: الحوار - الشراكات - الحضور الإعلامي
 - الأثر المتوقع: تعزيز الصورة العالمية للإمارات كقوة نظيفة مسؤولة
-

الحالة: (2) توقيعه لمذكرات تفاهم في مجالات الابتكار

الوصف:

ضمن زيارته الخارجية، أبرم الشيخ خالد اتفاقيات استراتيجية مع مراكز بحوث وشركات تكنولوجيا كبرى.

التحليل:

- أداة السياسة الخارجية: الابتكار والاقتصاد الرقمي

- القيمة المضافة: استقطاب العقول، تمكين شباب الإمارات
 - نوع القوة: ذكية: (Smart Power) تمزج بين التأثير التقني والناعم
-

الحالة: (3) دعمه للجهود الإنسانية العابرة للحدود

الوصف:

وجّه بدعم دول تعاني أزمات (زلازل - فقر - أزمة غذائية) برسائل محبة لا إعلام ضاغط.

التحليل:

- أداة السياسة الخارجية: العمل الإنساني
 - الرسالة: الإمارات لا تسعى للسيطرة بل للمسؤولية
 - النتيجة: بناء ثقة أخلاقية وسياسية مع شعوب العالم
-

أنشطة تطبيقية للطلبة

النشاط (1): محاكاة لقاء دبلوماسي

المهمة: الطالب/الفريق يمثل وفدًا إماراتيًا بقيادة الشيخ خالد في مؤتمر دولي حول:

- الأمن السيبراني
- المناخ
- التعليم العالمي
- الطاقة

يجب أن يعرض الطالب:

- موقف الدولة
- المصالح الوطنية
- استخدام أدوات القوة الناعمة والذكية

النشاط (2): تحليل وثيقة سياسة خارجية

المطلوب: قراءة بيان رسمي صادر من دائرة الشؤون الخارجية في أبوظبي أو بيان متعلق بالمناخ أو الابتكار.

يجيب الطالب:

1. ما الدولة أو المجال المستهدف؟
2. ما الرسالة السياسية؟
3. ما نوع القوة المستخدمة؟ (ناعمة - ذكية - دفاعية - أخلاقية)
4. هل ترى انعكاساً لفكر الشيخ خالد في هذه الوثيقة؟ كيف؟

النشاط (3): صمّم استراتيجية مصغرة للسياسة الخارجية

عنوان النشاط: أنا صانع سياسة خارجية شابة

- اختر موضوعاً (البيئة - الأمن الغذائي - الثقافة - التعليم)
- حدد دولة مستهدفة
- ضع أهدافك السياسية
- حدد أدواتك (زيارة - شراكة - إعلام - دعم تنموي)

- وضح كيف تعبّر استراتيجيتك عن رؤية إماراتية بقيادة شبابية

أداة تقييم:

الدرجة البند

5	الفهم العام للسياسة الخارجية
5	التحليل الواقعي للمواقف
5	الإبداع في المحاكاة أو التصميم
5	الربط بشخصية الشيخ خالد
5	العرض والمشاركة

25 / المجموع النهائي

أسئلة نقاشية للصف:

1. ما الفرق بين السياسة الخارجية التقليدية والسياسة الخارجية الشبابية؟
2. كيف يمكن للقادة الشباب التأثير دوليًا من دون منصب وزاري؟
3. هل يمكن للقيم الأخلاقية أن تكون وسيلة نفوذ سياسي؟
4. ناقش: هل ترى أن الإمارات باتت دولة مؤثرة بقوة ناعمة أكثر من القوة الصلبة؟ ولماذا؟

بطاقة عمل: محاكاة سياسة خارجية على نهج الشيخ خالد

المهمة: قم بتمثيل وفد دبلوماسي يمثل الإمارات بقيادة شابة (تحاكي أسلوب الشيخ خالد) في أحد الملفات التالية:

- التغير المناخي
- الأمن السيبراني
- الابتكار
- التعليم العالمي

خطوات النشاط:

1. تحديد الموقف الإماراتي.
2. اقتراح مبادرة دولية (ناعمة أو ذكية).
3. إبراز القيم التي يركز عليها الشيخ خالد (التسامح – الاستدامة – تمكين الشباب).
4. تقديم توصيات ختامية.

التحليل المطلوب:

- ما الأداة الدبلوماسية المستخدمة؟
- ما نوع التأثير (ناعمة/ذكية/أخلاقية)؟
- ما أثر هذا الموقف على صورة الإمارات؟

بطاقة عمل: تصميم استراتيجية خارجية شبابية

العنوان: أنا قائد شاب في السياسة الخارجية

المطلوب: صمم مبادرة أو استراتيجية خارجية إماراتية مستوحاة من فكر الشيخ خالد، تستهدف قضية عالمية.

يجب أن تتضمن:

- اسم الاستراتيجية
- الدولة المستهدفة أو الشريحة الدولية
- الرسالة غير المباشرة المراد إيصالها
- القيم الإماراتية التي تمثلها
- الشركاء الدوليين المقترحين
- أدوات التنفيذ (شراكة - دعم - منتدى - إعلام)

بطاقة عمل: تحليل حالة سياسة خارجية

الخطوات:

1. اختر موقفًا خارجيًا واقعيًا شارك فيه الشيخ خالد أو تمثله توجهاته.
2. حلّل:

- المجال: بيئي؟ علمي؟ إنساني؟
- الجمهور: دولة؟ منظمة؟ شباب دوليون؟
- الرسالة العلنية والخفية
- أدوات التأثير الناعمة المستخدمة
- النتيجة المتوقعة سياسيًا وثقافيًا

أسئلة للتفكير:

- هل نجحت الإمارات في إيصال رسالتها؟
- ما العلاقة بين هذه السياسة وشخصية الشيخ خالد القيادية؟
- هل هذه السياسة جذبت ثقة العالم؟ لماذا؟

يوم محاكاة قيادية شامل (Simulation Day)

الفكرة: في نهاية الفصل الدراسي، يُنظَّم الأستاذ يومًا يُجسّد فيه الطلبة مؤتمرًا أو قمة شبابية بقيادة شخصية مستلهمة من الشيخ خالد. يقسّم الصف إلى:

- وفود تمثل وزارات أو هيئات
- فريق إعلامي
- لجنة تقييم
- منسق القمة

المخرجات:

- مواقف واقعية
- استخدام حقيقي للغة الجسد
- خطابات مدروسة
- ردود قيادية على أسئلة حادة

3. مشروع فردي بعنوان: “أنا القائد”

الطالب يكتب مشروعًا قصيرًا (4-6 صفحات) يضع فيه:

- ملف شخصيته القيادية

- أهم التحديات في بلده
- كيف سيواجهها باستخدام ما تعلّمه من فكر الشيخ خالد
- خطة تطبيقية على أرض الواقع

4.تضمين مواقف واقعية من الطلاب أنفسهم

اطلب من الطلبة في بداية الفصل أن يدوّنوا موقفًا حقيقيًا شعروا فيه أنهم قادوا الآخرين (في البيت – الجامعة – العمل التطوعي...).

في نهاية الفصل، يُطلب منهم تحليل هذا الموقف من جديد وفق:

- التحفيز العاطفي
 - لغة الجسد
 - القيادة التحويلية
 - أدوات التأثير الناعمة
- هذا يعزز "ربط المعرفة بالحياة الواقعية".

5. مقابلات مع شخصيات عامة

- إجراء مقابلات بسيطة مع قادة شباب في الدولة
- أو تحليل خطاب رسمي لأحدهم
- أو زيارة ميدانية (مثل مركز حكومي – قمة شبابية – مجلس حكومي)

6.مقياس المهارات القيادية(Pre/Post Assessment)

يمكنك تضمين مقياس بسيط في بداية الفصل الدراسي ونهايته:

تقييمك بعد الدورة تقييمك لنفسك قبل الدورة المهارة

الثقة بالنفس عند الحديث	/5	/5
استخدام لغة الجسد في القيادة	/5	/5
تحليل المواقف السياسية	/5	/5
التفاعل ضمن فريق قيادي	/5	/5

مجموعة عناصر قيمة إضافية يمكنك إدراجها لتغذية فكر الطلبة بالرؤية الاستراتيجية الحديثة للقرن الحادي والعشرين، خصوصًا في سياق الشباب والسياسات الداخلية والخارجية:

1. وحدة فكرية بعنوان: “القيادة الشابة في القرن الحادي والعشرين”

محتواها:

- خصائص القرن الجديد: العولمة، الذكاء الاصطناعي، السرعة، الوعي الاجتماعي
- الفرق بين قيادة الماضي وقيادة اليوم
- لماذا تحتاج الدول إلى “عقول شابة” لا “أجساد شابة” فقط؟
- كيف تُعيد القيادة الشابة تعريف العلاقة بين الداخل والخارج؟

الهدف:

غرس الوعي بأن القيادة لم تعد سلطة فوقية، بل شراكة ذكية وتواصل دائم مع المتغيرات.

2. مقارنة فكرية بين “السياسة الداخلية التقليدية” و”الاستراتيجية الداخلية

الحديثة”

يوضح للطلبة:

التقليدية

الحديثة

تركيز على جودة الحياة، الاستدامة، السعادة الوطنية تركيز على الأمن والخدمات

نخبوية في القرار

مشاركة مجتمعية في السياسات

تركيز على الوزارات

تركيز على “الإنسان”

يمكن دعمها بأمثلة من رؤية الشيخ خالد في تطوير المدن، التمكين المجتمعي،

الابتكار المؤسسي...

3. خريطة ذهنية: ما الذي يجب أن يعرفه القائد الشاب في القرن 21؟

أقسام الخريطة:

- التكنولوجيا والسيادة الرقمية
- الأمن النفسي والاجتماعي
- الثقافة والهوية

- الاقتصاد الأخضر
 - الخطاب الإعلامي الذكي
 - بناء التحالفات اللينة
- يُطلب من الطالب بناء نسخته الخاصة من هذه الخريطة بحسب تخصصه أو طموحه.

4.دراسة حالة فكرية: الشيخ خالد ك نموذج لقيادة متوازنة بين الداخل والخارج

تحليل كيف أن الشيخ خالد:

- يُعلي من قيمة الهوية الوطنية داخليًا
 - ويبني صورة القائد العالمي خارجيًا
- وَيُناقش: كيف يوازن القائد بين حماية الهوية والانفتاح؟ بين السيادة والاندماج العالمي؟

5.مساحة حوارية/صفية بعنوان: "أفكر كقائد"

يُطرح سؤال مفتوح مثل:

- كيف سيكون شكل الدولة الحديثة بعد 20 عامًا؟
 - هل نحتاج إلى وزارة للشباب أم حكومة يقودها الشباب؟
 - كيف يمكن أن تُستخدم الثقافة كأداة خارجية للتأثير؟
 - ماذا لو صمّم الشباب استراتيجية خارجية كاملة؟ كيف ستكون مختلفة؟
- هذه المساحة تجعل الطالب "مفكرًا" لا مجرد متلقٍ.

6. مقال تأملي اختياري بعنوان: "أنا والقائد خالد"

يُطلب من كل طالب أن يكتب مقالاً قصيراً (صفحتان) عن:

- ما الذي ألهمه من تجربة الشيخ خالد؟
 - ما المهارة التي تعلّمها ويريد تطويرها؟
 - كيف تغيّر فهمه للقيادة بعد قراءة وتحليل هذا النموذج؟
- يمكن تحويل بعض هذه المقالات إلى ملحق أو مجلة مصغرة داخلية للصف أو المشروع.

“ تمارين التفكير النقدي في القيادة والسياسة – في ضوء فكر الشيخ خالد”

أنشطة التفكير النقدي صممت خصيصاً لتتسم مع محتوى الكتاب، وبالذات مع شخصية الشيخ خالد بن محمد بن زايد ورؤيته في القيادة، السياسة، والاستراتيجية الحديثة:

“تأمل، ناقش، قُد: تمارين في التفكير القيادي النقدي”

النشاط 1: "ما لم يُقَل" – تحليل الصمت السياسي

التعليمات:

اختر موقعاً للشيخ خالد لم يُرافقه تصريح رسمي مباشر، مثل:

- زيارة صامتة
- لفظة إنسانية
- رد فعل جسدي فقط

أسئلة للطالب:

- ما الرسائل الضمنية؟
 - ما أهمية الصمت أحياناً في القيادة؟
 - هل الصمت أكثر تأثيراً من الخطاب؟ متى؟
-

النشاط 2: المفارقة القيادية – "لو لم يفعل ذلك"

الفكرة:

اختر قراراً أو مبادرة قيادية (كاستثمار في الذكاء الاصطناعي أو دعم العمل الإنساني)، واطرح سؤالاً عكسياً:

ماذا لو لم يتخذ الشيخ خالد هذا القرار؟

- ما العواقب داخلياً؟
 - كيف ستكون صورة الدولة خارجياً؟
 - ما البدائل الممكنة؟
- هذا يُنمّي مهارات "السيناريو العكسي" و"تفكير النتائج".
-

النشاط 3: المقارنة النقدية – "سياسة الأمس VS سياسة اليوم"

المهمة:

قارن بين مفهوم السياسة الخارجية التقليدية (مثلاً: علاقات الدولة-الدولة) وبين السياسة الخارجية الشبابية التي يمثلها الشيخ خالد (التكنولوجيا، المناخ، القوة الناعمة).

ناقش:

- ما مزايا وعيوب كل منهج؟
- هل يمكن الجمع بينهما؟ كيف؟
- ما المطلوب من القائد ليفكر بأدوات الغد وليس لغة الماضي؟

النشاط 4: "القوة مقابل التأثير"

الوضعية:

اقرأ مشهداً استخدم فيه الشيخ خالد **القوة الناعمة** لتحقيق أثر سياسي (مثل مبادرات السلام أو دعم التعليم في الخارج).

المطلوب:

- هل هذا التأثير يساوي قوة سياسية حقيقية؟
- متى تكون الدبلوماسية الرمزية أقوى من القوة الاقتصادية؟
- هل القوة الناعمة تكفي لحماية السيادة؟

النشاط 5: "القائد كعلامة تجارية وطنية"

المهمة:

ناقش فكرة أن القادة الشباب باتوا يمثلون **علامة وطنية - نفسية - ثقافية** لدولهم، مثلما يُنظر للشيخ خالد.

أسئلة للطلبة:

- ما هي صفات العلامة القوية في القائد؟
- ما أثر ظهوره ولغته ومواقفه على صورة الإمارات؟

- هل من الخطر بناء رمزية مفرطة حول الأشخاص؟ ولماذا؟
-

النشاط 6: حل إشكالية قيادية واقعية

السيناريو:

الشباب في دولة عربية يعانون من فجوة ثقة مع القيادة السياسية.

المهمة:

- كيف يمكن لقائد شاب أن يستعيد هذه الثقة؟
 - صمّم خطة تشمل (الظهور - الرسالة - الشراكة المجتمعية - الإنجاز)
 - استعن بنموذج الشيخ خالد في الإجابة.
-

النشاط 7: رؤية استراتيجية من جيل الشباب

التحدي:

صمّم ورقة بعنوان:

"مبادئ استراتيجيتنا الداخلية والخارجية كقادة شباب لعقد 2030"

- 5 قيم محورية
 - 3 أدوات قوة ناعمة
 - 3 أولويات داخلية
 - 3 أولويات خارجية
 - كيف ستمثل هذه السياسة رؤيتك كقائد شاب؟
-

التفكير النقدي - تحليل الصمت السياسي

المهمة: اختر موقفًا للشيخ خالد لم يصدر فيه تصريح رسمي، بل اكتفى بتصريح ميداني أو إنساني (زيارة، ابتسامة، موقف جسدي...).
أسئلة للطالب:

- ما الرسالة السياسية التي يمكن فهمها من هذا الصمت؟
- هل الصمت في هذه الحالة أقوى من الكلام؟ ولماذا؟
- ما العلاقة بين هذا الموقف وأدوات القوة الناعمة؟

بطاقة عمل: التفكير النقدي - لو لم يفعل ذلك!

المهمة: اختر قرارًا أو مبادرة اتخذها الشيخ خالد (في المناخ، التكنولوجيا، التعليم...).
اكتب تحليلك:

- ما الذي كان سيحدث لو لم يتخذ هذا القرار؟
- من المتأثر؟ ما الخسائر؟ ما البدائل؟
- ما تعلمك من هذه المقارنة العكسية؟

بطاقة عمل: تحليل المقارنة السياسية

الموضوع: قارن بين السياسة الخارجية التقليدية وبين سياسة الشيخ خالد الشبابية.
التحليل:

السياسة الحديثة (نموذج الشيخ خالد) السياسة التقليدية العنصر

الأداة الرئيسية _____

الجمهور المستهدف _____

الرسائل والقيم _____

التأثير المتوقع _____

ناقش: ما النموذج الذي ترى أنه أكثر ملاءمة لقيادة الدول في القرن 21؟ ولماذا؟

بطاقة عمل: التفكير النقدي – اتخاذ قرار في ظرف معقد

المهمة: تخيل أنك قائد شاب في وضع سياسي حساس (أزمة اقتصادية، هجوم إعلامي خارجي، تصاعد احتجاج داخلي).

المطلوب:

- ما القرار الذي ستتخذه؟
- ما الرسائل التي سترسلها إلى الشعب؟ وإلى العالم؟
- ما القيم التي ستركز عليها في قرارك؟
- كيف ستوازن بين الحزم والهدوء؟

الهدف: تدريب الطالب على اتخاذ قرار استراتيجي تحت ضغط، مثلما يفعل القادة الحقيقيون.

بطاقة عمل: التفكير النقدي – بناء سياسة وطنية شاملة

العنوان: سياسيستي كقائد شاب في العقد القادم

التعليمات: صمّم سياسة وطنية متكاملة تشمل:

- الأولويات الداخلية (3 محاور)
- الأولويات الخارجية (3 محاور)

- الأدوات (ناعمة - صلبة - تكنولوجية)
 - الجمهور المستهدف (شعب - شباب - شركاء دوليون)
- استخدم ما تعلمته من فكر الشيخ خالد، وحاول أن توازن بين: الانتماء - التطور - التأثير العالمي.
-

بطاقة عمل: التفكير النقدي - قراءة نقدية لخطاب سياسي

المهمة: اختر خطابًا قصيرًا للشيخ خالد أو بيانًا رسميًا.

حلّ العناصر التالية:

- النبذة العامة: هادئة؟ حماسية؟ عقلانية؟
- الجمهور المقصود: نخبة؟ شباب؟ مجتمع دولي؟
- ما الذي قيل؟ وما الذي ترك ليفهم ضمناً؟
- هل عكست لغة الجسد مضمون الخطاب؟ كيف؟

مخرجات النشاط: ورقة تحليل فردية + مناقشة صفية

زينب وحيد دحام

القيادة الحديثة والتحول السياسي: بناء الفكر القيادي الاستراتيجي للقرن الحادي والعشرين

— في ضوء تجربة سمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان.

رقم الإيداع الدولي 6-108-29-9922-978 (ISBN):

المسؤول عن إصدار النسخة:

رئيس دار النشر: ب. أ. يسنغالييفا

التنسيق والتصميم الإلكتروني: ب. س. كينيريكوف

عدد النسخ: 300 نسخة

دار النشر: "بوليلينغفا" - جامعة أبلاي خان الكازاخية للعلاقات الدولية واللغات
العالمية

050022، مدينة ألماتي، شارع موراتبافا، 200

الهاتف 84-03-292 (727) +7 ،: 85-03-292، داخلي: 18-24

البريد الإلكتروني kazumo@ablaikhan.kz ،: ablaikhan@list.ru

هذا الكتاب

"مرجعٌ

ضروري

لفهم القيادة

في القرن

الحادي

والعشرين"

البروفيسور

كريستيان

كاونرت

يمثل هذا الكتاب رؤية معاصرة لمفهوم القيادة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، من خلال دراسة تحليلية للتجربة الريادية لسمو الشيخ خالد بن محمد بن زايد آل نهيان. يُقدّم المحتوى بأسلوب يجمع بين الإطار النظري الرصين والتطبيق العملي الواقعي، مما يجعله مرجعاً فريداً لفهم الديناميكيات المتغيرة للقيادة في عالم سريع التحوّل يُعزز الكتاب بفصول تطبيقية ونماذج تدريبية متكاملة، تُسهّم في تحويل المفاهيم المجردة إلى أدوات قيادية قابلة للقياس والتطبيق في البيئات الأكاديمية والمهنية على حد سواء. كما يتناول بعمق مفاهيم مثل القيادة التحويلية، الذكاء العاطفي، وتمكين المجتمعات من خلال السياسات الناعمة. وقد حظي هذا العمل العلمي بثقة عدد من الجامعات العالمية التي أدرجته ضمن مقرراتها الدراسية، مثل جامعات في المملكة المتحدة، فرنسا، أستراليا، كازاخستان، إيطاليا، ولبنان، مما يدل على أهميته العابرة للحدود. تُرجم الكتاب إلى عدة لغات، هي: الإنجليزية، الفرنسية، الروسية، والكازاخية، وذلك لتوسيع دائرة الاستفادة منه دولياً، وليكون جزءاً من جهود تعميم النموذج الإماراتي في القيادة الشابة المسؤولة ذات الرؤية العالمية.

نبذة عن المؤلف

حاصلة على درجة الدكتوراه من المملكة المتحدة، ومتخصصة في القانون الدولي والعلاقات الدولية - جامعة هدرسفيلد. رائدة في الأعمال الدبلوماسية، وأسس السلام، ودعم اللاجئين إلى المملكة المتحدة، وعملت مستشارة قانونية في أحد مجالس المحافظات المحلية. لها مؤلفات علمية عدة طُبعت من قبل وزارة الثقافة ودور نشر مصرية. كَرّمت في محافل دولية، ونالت جوائز مرموقة كممثلة للعراق، واختيرت كواجهة نسائية قيادية لعام 2025، وكَرّمت من رئيس الوزراء العراقي ومنظمة حقوق الإنسان الدولية في واشنطن كنموذج قيادي مثالي